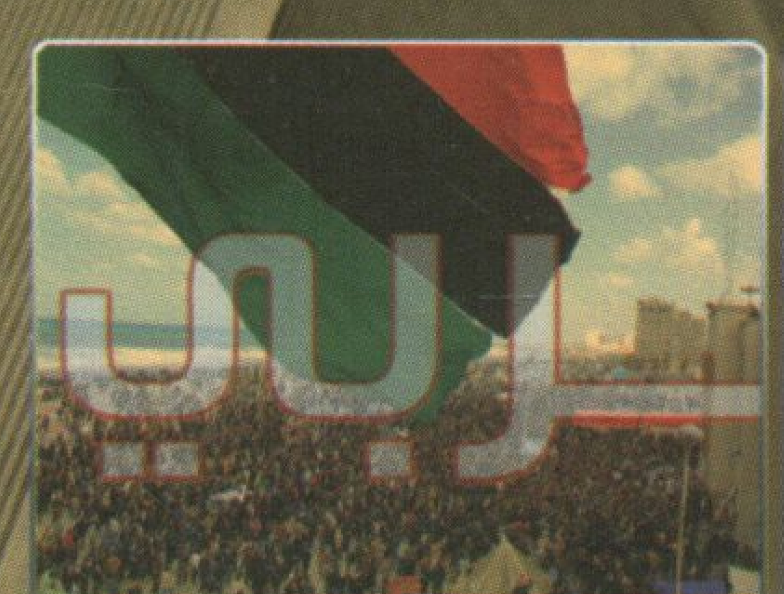

إدارة الأزمـات


المداخل - المفاهيـم - العمليـات

الدكتور
ماجد عبد المهدي المساعدة
كليـة الاقتصـاد والعلـوم الإداريـة
جامعـة الزرقـاء







658 ,4056

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية: (2011/9/3441)

المؤلف: ماجد عبد المهدي المساعدة

الكتاب: إدارة الأزمات (المداخل - المفاهيم - العمليات)

الواصفات: إدارة الأزمات

لا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أو الناشر

ISBN:978-9957-16-755-4

الطبعة الأولى 2012م - 1433هـ



أسسها خالد محمود جابر حيف عام 1984 عمان - الأردن

Est. Khaled M. Jaber Haif 1984 Amman - Jordan

المركز الرئيسي

عمان - وسط البلد - قرب الجامع الحسيني - سوق البتراء - عمارة الحجيري - رقم 3 د

هاتف: 4646361 6 (962 +) فاكس: 4610291 6 (962 +) ص.ب 1532 عمان 11118 الأردن

فرع الجامعة

عمان - شارع الملكة رانيا العبد الله (الجامعة سابقاً) - مقابل بوابة العلوم - مجمع عربيات التجاري - رقم 261

هاتف: 5341929 6 (962 +) فاكس: 5344929 6 (962 +) ص.ب 20412 عمان 11118 الأردن

Website: www.daralthaqafa.com e-mail: info@daralthaqafa.com

Main Center

Amman - Downtown - Near Hussayni Mosque - Petra Market - Hujairi Building - No. 3 d

Tel.: (+962) 6 4646361 - Fax: (+962) 6 4610291 - P.O.Box: 1532 Amman 11118 Jordan

University Branch

Amman - Queen Rania Al-Abdallah str. - Front Science College gate - Arabiyat Complex - No. 261

Tel.: (+962) 6 5341929 - Fax: (+962) 6 5344929 - P.O.Box: 20412 Amman 11118 Jordan

Dar Al-Thaqafa For Publishing & Distributing

الثقافة للتصميم والإخراج

إدارة الأزمـات

المداخـل - المفاهيـم - العمليـات

الدكتور
ماجد عبد المهدي المساعدة
كليـة الاقتصـاد والعلـوم الإداريـة
جامعـــة الزرقــاء



1433هـ-2012م

الإهداء

إلى روح والدي المغفور له بإذن الله تعالى،

إلى والدتي التي أعطت بلا حدود بارك الله في عمرها ،

إلى زوجتي رفيقة طريقي وشريكتي في رحلة الآمال والآلام،

إلى أولادي قرة عيني وثمرة حياتي فرح، مرح، محمد ، أحمد ،

إلى كل هؤلاء،،

أهدي هذا الجهد المتواضع

الفهرس

الفصل الرابع

إدارة الأزمة الأمنية

الفصل الخامس

خصائص فريق الأزمة وطرق اختياره

الفصل السادس

الإعلام أثناء الأزمات

الفصل السابع

المفاوضات بين أطراف الأزمة

الفصل الثامن

مفاوضات الرهائن

الفصل التاسع

الجوانب النفسية والاجتماعية للأزمات

الفصل العاشر

إدارة مجتمع الأزمة

الفصل الحادي عشر

إدارة الأزمات الدولية

الفصل الثاني عشر

حالات أزموية

المقـــدمة

لله الحمد على ما أنعم، وله الشكر على ما أسدى، والصلاة والسلام على نبيه العربي الكريم، وعلى جميع رسله وأنبيائه الطاهرين. وبعد

تفتقر المكتبات العربية إلى مؤلّفات تبحث في أحد أهم مواضيع الإدارة الحديثة ألا وهو "إدارة الأزمة"، ولا شكّ أن نجاح المؤسسات والمجتمعات يعتمد بصفة أساسية على قدرتها على مواكبة التطورات العلمية والعملية، التي تفرض عليها تحديًا خطيرًا بإثبات قدرتها على ملاحقة العصر، والقيام بالواجبات الملقاة على عاتقها في عالم متغيّر سريع الإيقاع، تحمل أيامه دائمًا كل جديد وحديث في كافة مجالات الحياة، وثورة دائمة ومتجددة في العلم والمعرفة، تعبّر عن نفسها بالمستحدثات في الاتصال والانتقال والصناعة والانتاج والخدمات.

فالإنسان المعاصر يعيش حياة صعبة ومتشابكة ومعقدة وذلك نظرًا للتشابك والتعقيد الذي يشهده عالم اليوم في مختلف المجالات، هذا التشابك يجعل من الطبيعي نشوء أزمات تطرأ على الحياة اليومية سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسات أو المجتمع المحلي أو المجتمع الدولي. وتعتبر هذه الأزمات تحديًا للإنسان الذي يكون بالأساس محور الأزمة فهو بالضرورة يكون سبباً في نشوء الأزمة وتصاعدها والتعامل معها ومعالجتها. فهذه الأزمات تتفاوت في طبيعتها وتشعبها وخطورتها ومدى تأثيرها على حياة الإنسان.

كما أنّ الأزمات تنشأ عادة وتتطور على نحو دوري، وعندما يعاني الإنسان من أزمة ما، فإنه لا تتاح له أبدًا إمكانية التعامل مع أزمة واحدة فقط في المرة الواحدة؛ فالأزمات لا تأتي فرادى. وحيث إن الأزمات لا تخضع لنظام ترتيب فإن دورة الأزمة تجعل من الصعب معرفة النقطة التي تنتهي عندها أزمة ما ومتى تبدأ أزمة أخرى. إن مواجهة الأزمات وطرق التعامل معها وإدارتها بحكمة في أسرع وقت لم يعد

يعتمد فحسب على الاستعدادات المنصوص عليها في اللوائح والقوانين المتعلقة بالطوارئ مثلاً، ولكنها استراتيجيات إدارية دقيقة واضحة، وتتضمن كيفية التنبؤ المبكر بالأزمات لحماية كيان المنشأة والعاملين فيها، بنفس الأهمية التي تحدد بها كيفية إدارة هذه الأزمات حال وقوعها، للخروج منها بأقل قدر من الخسائر المادية والمعنوية.

وتوجد هناك ثلاث فئات من العوامل يمكن أن تعوق قدرة المؤسسة عن اكتشاف اشارات الانذار التي تنبئ بوقوع الأزمة وهي:

- حجب المعلومات المهمة عن الأفراد الذين يحتاجون إليها، ونتيجة لذلك لا يتم التعرف على نقاط الضعف كما لا تبلغ إشارات الإنذار إليهم.
- وجود صورة خاطئة أو معتقدات غير صحيحة في ذهن أفراد المنشأة بشأن مناعتها ضد الأزمات أو قدرتها على كشف إشارات الإنذار.
- تفتقر بعض المؤسسات الى المقدرة على الاستجابة بطريقة مناسبة لخطر معين.

فالتنبؤ الدقيق بالمشكلات يتطلب الواقعية في كيفية تناولها، والاهتمام بالتخطيط لتقييم تأثير الأزمة المحتملة والمعرفة المسبقة لما يمكن أن تؤدي إليه سلبًا أو إيجاباً والمحاولة الجادة لمواجهة المشكلة بالتفكير فيها بعمق.

والمتابع لأحوال هذا الزمان يخلص إلى نتيجة مفادها أن الأزمة أصبحت ظاهرة ملازمة مألوفة لجميع ظروف المجتمعات والشعوب، وعلى مختلف المستويات، حتى أصبحت صفة غالبة بدلاً من أن تكون مجرد حالة استثنائية. فالأزمات هي التي تكشف معادن القادة ومقدرتهم الإستثنائية في إدارة المؤسسات المختلفة، ففي المؤسسة التقليدية يتركز عمل المدير بشكل أساسي على تسيير الأمور الإدارية والأعمال اليومية للمؤسسة. فبالتالي يكون عمل المدير مقصوراً على تنفيذ التعليمات. أما المدير القائد فينظر إليه على أنه القائد والمثل الأعلى. ويعنى بوضع الرؤية الإستشراقية (Vision) كقائد لمؤسسته ووضع الأهداف والتخطيط لبلوغها والعمل بروح الفريق الواحد لذا يجب على القائد أن يتقن المهارات الإدارية المختلفة.

ومن خلال تشرفي بالعمل في جهاز الأمن العام مضافاً إليها عملية الدراسة والتأليف والبحث العلمي لجمع وتأليف محتويات هذا الكتاب المتواضع تبقى إدارة الأزمات العلم المبهر الذي يصعب التعامل معه وتخطيطه والتنبؤ به؛ لأن هذا العلم الجديد في التسمية، القديم في النشأة، يحير جميع من تعامل معه من قادة ومدراء وحتى الأشخاص العاديين في أعمالهم اليومية. وقد تناولتُ موضوع إدارة الأزمات من خلال اثني عشر فصلاً حاولت فيها تقديم صورة دقيقة شاملة عن الأزمات من حيث مفهومها وأنواعها ومناهج تشخيصها، ومعرفة العوامل والأسباب التي تؤدي إلى نشوب هذه الأزمات وخصائصها وسماتها.

كما وضحت الطرق العلمية لإدارة الأزمة، والأساليب الناجعة لمواجهتها، ودور ومواصفات فرق الأزمة، كما عرضت دور الإعلام في الأزمات وتطرقت إلى مبادئ ومجالاتِ واستراتيجيات مفاوضات الرهائن، وما يتصل بها أمور مهمة في عملية التفاوض التي تعد مهارة بحد ذاتها.

ولأن الحدث أو فعل الأزمة بما يحمله من خطر أو تهديد يمس الإنسان ــ هذا المخلوق الذي يفكر ويشعر ويتكيف ويتفاعل مع البيئة المحيطة متأثرًا أو مؤثرًا في مكوناتها المختلفة ــ كان لا بد من التعرض للجوانب النفسية والاجتماعية التي تصاحب وتعقب الأزمات والكوارث. ولأن إدارة الأزمات تحتاج إلى تأييد المجتمع، أفردت بالكتاب فصلاً خاصاً بإدارة مجتمع الأزمة، تبعه فصل عن إدارة الأزمة الدولية وختمت الكتاب ببعض الأزمات والكوارث التي مرت بالعالم بكافة دوله في العصر الحديث وعبر التاريخ، وذلك إثراءً لموضوع الأزمات من حيث إبراز العلاقة بين النظرية والتطبيق مما يفيد الدارسين والمتدربين.

وأخيرًا أتوجه إلى الله سبحانه وتعالى بالحمد والشكر والامتنان على أن مكنني من إنجاز هذا العمل المتواضع، آملاً أن يكون علمًا نافعًا. قال تعالى﴿ وَمَا تَوْفِيقِيٓ إِلَّا بِٱللَّهِۚ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾ صدق الله العظيم .

الفصل الأول

الأسس النظرية العامة لعلم إدارة الأزمات

- المبحث الأول: مفهوم الأزمة وتعريفها وخصائصها .
- المبحث الثاني: أسباب نشوء الأزمات وأنواعها .
- المبحث الثالث: إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات.
- المبحث الرابع: مناهج تشخيص الأزمة.

الفصل الأول

الأسس النظرية العامة لعلم إدارة الأزمات

موضوع الأزمات، موضوع قديم وجديد في آنٍ واحد، فبدايته هي بداية الخليقة قال تعالى: ﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنسَانَ فِي كَبَدٍ﴾[1]، أي في تعب وشدة يكابد مصائب الدنيا وشدائد الآخرة. فمنذ فجر التاريخ والإنسان يعيش في سلسلة لا متناهية من الأزمات والكوارث، ومع التطور وكثرة المستحدثات التكنولوجيّة مازال الإنسان مأزومًا ومازلنا نعيش في عالم من الأزمات. فلقد تعاظم مفهوم الأزمة اليوم في حدود القرية الالكترونية التي نعيشها، بحيث لم يعد هناك أي كيان إداري بمنأى عن تأثيرات الأحداث داخل هذا العالم، فأي أزمة تحدث فيه تشكل بتأثيراتها المختلفة عوامل ضغط وتأثير على كافّة الكيانات الإدارية الأخرى، مع اختلاف في درجة الشدّة والقوة من دولة إلى أخرى.

وعلى الرغم من أهمية علم إدارة الأزمات والكوراث إلا أن الباحثين لم ينتبهوا إلى أهميته إلا في العصر الحديث نتيجة تعدد الأزمات و ارتفاع الأصوات المنادية باتخاذ الإجراءات السريعة الفورية لمواجهة الآثار المدمرة للأحداث المفاجأة. ومما أضعف الاهتمام بهذا العلم لكونه يتعلق بظاهرة افتراضيّة لا يدرون متى وأين ستحدث؟ وعدم القدرة على التنبؤ بحجمها وأبعادها التدميرية. يؤكد ذلك كلاري B.B.Clary بقوله: " لقد بات من المقبول سياسياً المجازفة بتبني الافتراض التفاؤلي بأن الكارثة سوف لن تحدث في المستقبل المنظور.. تفاديًا لوضع اعتمادات ماليّة للإعداد والتحضير لتلافي أخطارها. لهذا ظلت البرامج المتصلة بدرء الكوارث ذات أسبقيّة متدنية عند السياسيين خصوصاً أعضاء الأجهزة التشريعية الذين يميلون إلى تخصيص الإمكانات المتاحة لحل المشكلات المجتمعيّة الآنية الأكثر إلحاحاً" [2]، ولعل هذه المجازفة باعتناق الافتراض التفاؤلي بأن الكارثة بعيدة عن الحدوث في المستقبل القريب

يفسر قلة التشريعات المتعلقة بالكوارث في الظروف العاديّة، وتكاثرها في الفترة التي تعقب الكارثة مباشرة، حيث تصبح الأخطار الناتجة عنها قضايا اجتماعيّة ملحّة تتصدر أولويات السياسة العامة.

أما في العصر الحديث فلم يصبح غريبًا ولا باعثًا على الدهشة أن تصطبغ توجهات الأمم في حركتها فلسفة جديدة صار لها شيوعها بحيث تتحسب المجهول قدر تحسبها للمعلوم، وتتحسب الطارئ والعرض قدر تحسبها للمستقر والثابت." إنَّ معظم المجتمعات إن لم يكن جميعها قاطبة ودون استثناء يؤسس خططه وسياساته على المتغيرات والمؤشرات المستقرة والقليل منها فقط هو ما يسمح في خططه وسياساته بقدر من التعامل مع المتغيرات العارضة شبه المجهولة. وقد ثبت بما لا يدع مجالاً للشك أنّ المجتمعات التي تفسح في تعاملها مكانًا للمجهول وهي مجتمعات قليلة في عددها هي التي تكتسب السيادة والتفوق على معظم المجتمعات التي ليس في سياستها مكان إلاَّ للمعلوم والواضح".[3]

فعلم إدارة الأزمات، وهو علم إدارة توازنات القوى، ورصد حركتها واتجاهاتها، وهو علم مؤسس على مجموعة من الأسس والمبادئ والمفاهيم مما جعله علمًا مختلفًا في أساليبه وتطبيقاته عن العلوم الإداريَّة الأخرى. ويهدف إلى التحكم في الأحداث المفاجئة والتعامل معها ومواجهة آثارها. كما أنه علم يقوم على الدراسة والبحث والتجارب المستعارة واستخدام المعلومات كأساس للقرار الصائب.

وسنعرض في إطار هذا الفصل عدة مفاهيم أساسية تتحدد فيما يلي:

المبحث الأول: مفهوم الأزمة وتعريفها وخصائصها.

المبحث الثاني: أسباب نشوء الأزمات وأنواعها.

المبحث الثالث: إدارة الأزمة و الإدارة بالأزمات.

المبحث الرابع: مناهج تشخيص الأزمة.

المبحث الأول

مفهوم الأزمة وتعريفها وخصائصها

على الرغم من تعدد المؤلفات حول الحوادث التاريخية للأزمات المختلفة التي صادفت البشرية خلال القرون الماضية إلا أن الإسهام النظري العلمي من أجل تأسيس نظرية متكاملة لعلم إدارة الأزمات ما زال محدودًا حتى اليوم، فتفسير الأزمات وبحث جوانبها أمر شاق صعب، وتكمن الصعوبة في شموليّة طبيعتها واتساع نطاق استعمالها لتشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية في كافة مجالات التعامل وعلى تعدد مستوياته.. حتى يكاد يكون من المتعذر، إن لم يكن من المستحيل، إيجاد مصطلح يضارع مصطلح "الأزمة" في ثراء إمكاناته واتساع مجالات استخدامه بدءًا من الحديث مثلاً عن "أزمة الثقة" التي قد تنشأ بين اثنين وتهدد استمرار صداقتهما، وانتهاءً بأزمة العلاقات القطبية التي قد تطرأ على العلاقات بين القوى العظمى وتهدد مصير العالم بكافّة دوله. (4)

فالأزمة الحديثة في عالمنا المعاصر غامضة وإن وضحت في أسبابها وجوانبها ومناخها المحيط، فلا يزال مكونها الرئيس الغموض الذي يكتنف هذه الجوانب، ولا تزال محاولات كشف أسرار هذا الغموض مستمرة، ومن ثم فإنه قد يكون من المفيد تحديد المفهوم والمقصود بالأزمة.

أولاً: مفهوم الأزمة

تعبر الأزمة عن موقف وحالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة)، تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، وتختلط الأمور وتتعقد ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية عند اصطدامه بها للوهلة الأولى وعند محاولته السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية.

فالأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مُشكِّلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، فأي قرار يتخذ في ظل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، وقلة البيانات والمعلومات واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق، ليزيد من درجة المجهول عن تطورات الأزمة في ظل مجهول متصاعد عن احتمالات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة، وفي الأمة ذاتها.[5]

ولقد برعت اللغة الصينية في نحت مصطلح الأزمة إذ ينطقونه (Wet-ji) وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على "الخطر" أما الأخرى فهي تدل على "الفرصة" التي يمكن استثمارها. وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة. ولا شك أن هذا التوجه الإيجابي يهيئ لإدارة الأزمة التفاعل الحي والمبدع مع التحدي الكبير الذي تواجهه بالقدر الذي يحكمها من تحويل الخطر إلى فرصة يمكن استثمارها وتحويل إحباطات المحنة إلى مناخ يحفز فعاليات الجهود الإبداعية.[6]

والواقع أن مصطلح "إدارة الأزمات" قد نشأ في الأصل في أحشاء إدارة الدولة بشكل رئيس وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة والطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحروب الشاملة... إلخ. لكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية الحادة. ثم سرعان ما عاد اصطلاح "إدارة الأزمات" مرة أخرى ليزدهر في أحضان إدارة الدولة. وكان ذلك حين استخدم للتلويح بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز ما يسمى بقوة المهام الخاصة (Taskforce)، أو غرفة العمليات (Operation Center) لإدارة المشاكل الحادة وهو بذلك كان بمثابة "إدارة أزموية" أي أحد فروع الإدارة كالإدارة بالأهداف وغيرها.[7]

ثانيًا: تعريف الأزمة

الواقع أن هناك تعريفات عديدة لكلمة "الأزمة" لغويًا وكذلك اصطلاحاً مما جعلها تستخدم في كافة المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية والأمنية وغيرها كما يشيع استخدامها بين كافة الفئات، وفيما يلي نستعرض بعضًا منها:

1. الأزمة لغويًا:

- **قاموس مختار الصحاح:** عرفت الأزمة على أنها الشدة والقحط و"أزم" عن الشيء أمسك عنه، وفي الحديث أن عمر رضي الله عنه سأل الحارث بن كلده الدواء فقال: "الأزم" يعني الحمية وكان طبيب العرب و"المأزم" المضيق، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع الحرب أيضًا مأزم، ومنه سمي الموضع الذي بين المشعر وبين عرفة مأزمين.[8]
- **قاموس المصباح المنير:** وردت الأزمة أيضًا بمعنى الشدة والقحط ويقال: أزم علينا الدهر، أي اشتدَّ وقل خيره، كذلك يقال: أزمت عليهم السنة اشتد قحطها وتأزم أي أصابته أزمة.
- **القواميس العربية المتخصصة في السياسة أو الاجتماع أو الاقتصاد:** فتعرف الأزمة بأنها: "نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال" و يمكن القول إنها "وضع أو فترة حرجة وخطرة وهي حالة علمية تطورية يحدث فيها انفصام توازن يعلن الانتقال الحتمي تقريباً إلى حالة أخرى".[9]
- **قاموس أكسفورد:** هي نقطة تحوُّل في المرض، أو في تطور الحياة، أو في تطور التاريخ... إلخ، وتفسر نقطة التحول بأنها قد تتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل ووجوب اتخاذ قرار محدد.[10]
- **قاموس بتت روبرت:** يطلق لفظ الأزمة من الناحية الطبية على الحالة المرضية التي تتميز بالتغير المفاجئ والحاسم إما إلى الأحسن أو إلى الأسوأ.[11]
- **قاموس هيرتيج (Heritage):** فيعرفها بأنها:
  1. حالة خطيرة وحاسمة أو نقطة تحول.

2. أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو العالمية والتي يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم.
3. تغيير فجائي في مرض مزمن إما للتحسن أو للتدهور.[12]

2. الأزمة اصطلاحًا:

بالرغم من تعدد تعريفات الأزمة من قبل العديد من الكتاب والباحثين وذلك بتعدد خلفياتهم ومشاربهم والزاوية التي ينظرون منها إلى كلمة الأزمة، إلا أن هناك تشابهًا كبيرًا بين هذه التعريفات حول مدلول الأزمة وما يعنيه هذا المصطلح. ونورد فيما يلي بعضًا من هذه التعاريف:

- " الأزمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان".[13]
- الأزمة بمعناها العام والمجرد هي " تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها، إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ، الحياة أو الموت، الحرب أو السلم، لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها، فهي كل حالة أو أمر مهما كان موضوعه ومجاله لا يستطيع صاحبه أو أطرافه وضع حد لاشتداده وتطوره إلى الأسوأ". [14]
- الأزمة هي عبارة عن "خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها هذا النظام". [15]
- الأزمة هي " حدث مفاجئ يهدد المصلحة القومية، وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانات، ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة ".[16]
- كما تعرّف على أنها "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارًا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة".[17]

- الأزمة الدوليَّة هي: موقف ينشأ من احتدام لصراع شامل طويل وممتد بين دولتين أو أكثر وقد يتخللها لجوء الأطراف إلى استخدام القوة العسكرية كما ينتهي هذا الموقف إلى إفراز نتائج مهمة تؤثر في النظام الدولي الفرعي القائم. [18]

ويلاحظ من استعراض هذه التعريفات أن هناك عناصر مشتركة بينها تشكل ملامح الأزمات وهي:

أ - وجود خلل وتوتر في العلاقات.

ب - الحاجة إلى اتخاذ قرار.

ج - عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.

د - نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.

تعريف المشكلة والفرق بينها وبين الأزمة:

يرى الدكتور عبد الوهاب محمد كامل في كتابه (إدارة الأزمات المدرسية) أن المشكلة تعرف بأنها عائقاً أو مانعاً يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وبعبارة أخرى فإن المشكلة عبارة عن تعارض في النتائج أو نقص في الأدلة، وتؤدي المشكلة إلى حالة انعدام التوازن مما يؤدي إلى إعاقة عملية التفكير، فالعلاقة بين المشكلة والتفكير علاقة ذات اتجاه أحادي تبدأ بالمشكلة وتنتهي بالتفكير، والعلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها. [19]

وعليه يمكن القول: بأن المشكلة أخف حدة من الأزمة، ويمكن حلها بأيسر الطرق وأسهلها، ولا تتطلب جهودًا كبيرة من أجل حلها، وقد يؤدي حلها إلى تجنب وقوع الأزمة، فهي كالشرارة إن تم إطفاؤها تم إطفاء النار، وإن تم إهمالها اشتعلت النار وحلت الكارثة، وحل المشكلة يجب أن يكون نهائياً ونافذ المفعول ومستمراً حتى لا تتحول تلك المشكلة إلى أزمة.

تعريف الكارثة والفرق بينها وبين الأزمة:

يخلط البعض بين الكارثة والأزمة، فرغم اتفقاهما في كون كل منهما موقفًا مفاجئًا إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية، والكارثة ليست في حد ذاتها أزمة وإنما قد تنجم الأزمة من حدوث كارثة طبيعية كالبراكين والزلازل والأعاصير وذلك حينما يكشف حدوث الكارثة عن وجود بعض الأزمات التي كانت قائمة بالفعل في المجتمع قبل وقوع الكارثة إلا أنها كانت في حالة سكون ساعد عليها انتشار ظواهر الفساد الإداري.

وعليه فإن بعض الكوارث تبرز لنا الأزمات، إذ تكون بعض الأزمات في الظل إما بسبب تجاهل أو تهاون أو عدم المصداقية في المتابعة والإشراف تحت ما يسمى بسياسة (غض الطرف)، ولعل ما حدث في إحدى مدارس البنات في إحدى الدول العربية قبل سنوات من حريق أدى إلى وفاة وإصابة المئات من الطالبات يعتبر كارثة، والأزمة التي ظهرت من وراء هذه الكارثة هي أزمة المباني المستأجرة وأزمة توافر وسائل الأمن والسلامة في تلك المباني.[20]

ثالثاً: خصائص الأزمة

هناك عدة خصائص للأزمة - بشكل عام - يمكن أن تتواجد في أي أزمة تظهر على الملأ، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

1. التعقيد والتشابك والتداخل: في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها وهناك ضبابية في الأطراف والمسببات لا تتجلي إلا بعد مرور الوقت لكن عند وقوع الأزمة تكون الأمور في غاية التعقيد والتشابك ويصعب تمييزها.[21]
2. المفاجأة: في حدوثها واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد، حتى ولو كانت متوقعة فمن الممكن:

- المفاجـأة في المكـان: وتعـني مفاجـأة مـن حيـث لا يحتـسب، فعلـى المستوى السياسي قد يكون اتخاذ القرار بقطع العلاقات مع دولة مـا يحقق مـصالح معيّنة في مكان آخر وحدوث أشياء غير متوقعة.
- لم يتم توقع حدوث الأمر إطلاقًا من حيث المبدأ، وهذا دليل على سوء التخطيط أو عدمه.
- لم يتم توقع حجم آثاره: أي حدوث أزمة متوقعة لكن آثار هذه الأزمـة أكبر بكثير ممـا تمَّ التنبـؤ بـه، والاسـتعداد لـه ليس بمستوى هـذا الحـدث الـذي أفرز آثاراً كبيرة.
- لم يتم توقـع توقيته " المفاجـأة في الزمـان": وهـو عامـل الوقت الـذي لم يتوقـع وبحيث يشكل التوقيت ضغطًا كبيرًا عليه أو جرى في وقت مخالف لتوقعـه على نحو يؤثّر على إجراءات العمل.
- لم يتم تجهيز الاستعدادات لمواجهته: إما للأسباب السابقة أو لأسباب تتعلق بعدم الجاهزيَّة لضعف التخطيط والتنبؤ المسبق.

3. وجـود مجموعـة مـن القـوى ذات الاتجاهـات الـضاغطة علـى الكيـان الإداري، ومتخذ القـرار فيـه لإمـلاء إرادتهـا سـواء في شـكل ضغوط نفسية، أو مادية، أو اجتماعية، أو إنسانية.[22]
4. أن مـصدر الخطـر أو الأزمـة يـشكل تهديـداً أساسـياً لمـصالح الكيـان الإداري واستمراره في أدائه الوظيفي، ولأهدافه، ولأمنه ولاستقراره، ويمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة.[23]
5. أن مواجهتهـا تـستوجب خروجًـا عـن الأنمـاط التنظيميـة المألوفـة واسـتخدام وسائل غير عادية، بل والاستعانة بقوى خارجية أحيانًا مـن أجل المساعدة في حل الأزمة.[24]
6. أنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات العقل السريع والمؤثر لمجابهتها بسبب قلة الخبرة.[25]

7. أن تصاعدها المفاجئ يؤدي بمتخذ القرار إلى الحيرة البالغة والعجز، في مجابهة الأحداث المتسارعة؛ نظرًا لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عالٍ، وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها أو عدم دقتها. (26)
8. أن مجابهة الأزمة تعد واجبًا مصيريًا على كل كيانات الدولة لكونها تمثّل تهديدًا لحياة الإنسان وممتلكاته ومقومات بيئته. (27)
9. كثيراً ما يؤدي نجاح قوى الأزمة في اجتياح دفاعات الكيان الإداري، إلى ظهور قوى مؤيدة لها وروافد جديدة مدعمة لها، لم تكن تظهر من قبل، متمثلة في أصحاب المشكلات التي عولجت في الماضي معالجة جزئية، أو أصحاب المصالح المعطلة، والحقوق المؤجلة، ويؤدي ظهورهم ودعمهم لقوى الأزمة إلى تعقد الموقف الأزموي واشتداده.
10. ضيق الوقت أو سوء إدارة الوقت: إن الحاجة إلى قرارات سريعة لمواجهة الحدث المفاجئ يتطلب حسن الإدارة لعامل الوقت.
11. التهديد المصاحب للأزمة: قد يكون الخطر الناتج عن الأزمة أو الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو نظام معيَّن سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من أجل الدفع إلى الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب. (28)

أنواع التهديدات: (29)

1. **تهديد سياسي:** هو عبارة عن أفعال أو ردود أفعال تجاه الدول الأخرى، وهذا قد يأخذ صور صراع في شكل تهديد بالأقوال أو التصريحات التي يلوح بها المسؤولين.
2. **تهديد عسكري:** وهو ما يمثل بالتهديد باستخدام القوة أو التلويح باستخدامها، وقد يمثّل أيضًا بزيادة حجم التسلح.

3. تهديد اقتصادي: ويتمثل في فرض عقوبات أو قيود على استيراد السلع المهمة أو فرض قيود على تصدير سلع معيَّنة تؤثر على الدخل القومي.
4. تهديد ثقافي: ويتمثل في غزو البلاد فكريًا عن طريق الإرساليات أو البعثات والمعاهد والمدارس الأجنبية.
5. تهديد اجتماعي: يتمثل في ازدياد الفجوة بين طبقات المجتمع الواحد وزيادة الفوارق بين الطبقات في المجتمع نتيجة سوء توزيع الدخل القومي أو الاحتياجات الأساسية، وزيادة التناقضات العرقيّة أو الدينية أو الأيديولوجية.
6. الكوارث الطبيعية "تهديد بيئي": وتتمثل في الزلازل والبراكين والسيول والأعاصير والفيضانات وهذه التهديدات المختلفة تهدد النظام وتتطلب اتخاذ القرار العاجل طبقًا لنوعها وظروفها في سلطة اتخاذ القرار.

من يقوم بالتهديد: [30]

1. الأفراد: يستخدم الأفراد التهديد بالتصريحات أو باستخدام السلاح.
2. الجماعات: تستخدم الجماعات التهديد بالتصريحات أو الأعمال العدائية بالسلاح أو بتوزيع المنشورات أو التظاهر طبقًا للهدف المختار.
3. الدول: قد تقوم الدولة بتهديد دولة أخرى كوسيلة للرد باستخدام أدوات سياسية أو عسكرية أو اقتصادية أو أيديولوجية طبقًا للهدف المختار.

أسلوب التهديد:

قد يكون التهديد باستخدام القوة أو التصريحات أو بأداء عمل معيَّن ضد الطرف الآخر، وقد يكون هذا العمل سلبيًا أو إيجابيًا ويهدف في النهاية إلى تحقيق الغرض.

المبحث الثاني

أسباب نشوء الأزمات وأنواعها

أولاً: أسباب الأزمات

تتنوع الأسباب المنشأة للأزمات بتنوع الأزمات نفسها؛ فهناك مسببات داخلية وأخرى خارجية، ذاتية وموضوعية، شخصية وعامة، تخطيطية وتنفيذية.. إلخ [31]، ومن أبرز هذه الأسباب:

1. سوء الفهم:

يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل سهلاً بمجرد إيضاح الحقيقة، وعلى متخذ القرار أن يتأكد أولاً من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة.

وسوء الفهم يشير إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية: [32]

- قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة.
- المعلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة لا يمكن الإلمام بها.
- عدم القدرة على جمع المعلومات.
- تداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها.
- عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة.
- الخداع البصري في استقبال المعلومات.
- ضعف الحواس كالسمع والبصر عند استقبال المعلومات.
- سوء الحالة الصحية لمستقبل المعلومات.

ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتروة، وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج وروية.

2. سوء الإدراك:

يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسة، والذي عن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتصرف تجاهه شكلاً ومضموناً، ويتم المعالجة في إطارها الجزئي وفي محيطها الكلي.

فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم، أو نجم عن تداخل في الرؤية، والتشويش، سواء المتعمد أو الطبيعي، فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري، بل يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري (المنظمة، الدولة، المشروع) وبين القرارات التي يتخذها هذا القائد الإداري، ومن هنا إذا تراكمت نتائج التصرفات السابقة بشكل معين، في حين كان متخذ القرار يدرك أنها تأخذ شكلاً آخر، فإنه يوجد ضغط مولد لانفجار الأزمة.

3. سوء التقدير والتقديم:

وهو أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة المجالات العسكرية، حيث يكون أحد أطراف المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر، وسوء التقدير الأزموي ينشأ فعلاً من خلال ما يلي:

- المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة في النفس: وهي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.
- المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة، والشك في قيمة هذه المعلومات.
- عدم تحليل المعلومات الواردة عن الأزمة.
- التأثر بشعارات وهمية كـ (نحن الأقوى، نحن الأفضل...).

ومن ثم تكون النتيجة الاستهانة بالطرف الآخر، في الوقت الذي يستفحل فيه ويشتد خطره، وفي إطار غياب المعرفة الكاملة عنه، أو ما يستأمره الطرف الأول من رفض وتغييب أي معلومة إيجابية عن الطرف الثاني، يحدث التخاذل والاسترخاء الأمني، وتتسع ثغرات الأمن الذاتي، والتي يستغلها الطرف الثاني.[33]

4. الإدارة العشوائية:

وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب وباعث للأزمات، ولكن أيضاً وبدرجة أشد خطورة كمدمر للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته، ومن أمثلته سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات، وعدم وجود التنسيق، وإشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد والكيان الإداري، وبالتالي إحداث علاقة انفصام بين مصالح الإدارة وبين مصالح العاملين في الكيان الإداري.

وبالإضافة إلى عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية. ولعل هذا يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث، التي تفتقد إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها وتطبيق أنماط من الإدارة العشوائية التي تقود إلى الأزمات والكوارث.[34]

5. الرغبة في الابتزاز:

تقوم جماعات الضغط، وجماعات المصالح باستخدام هذا الأسلوب لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفاعلة إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف، وإخضاعه لسلسلة متوالية ومتصاعدة ومتلاحقة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.

ولعل الأزمات السياسية التي نشاهدها في عالمنا المعاصر، تشكل جانباً مهماً من بواعث الرغبة في الابتزاز، أو التي نجمت عنها فعلاً، سواء على المستوى المحلي الإقليمي، أو على المستوى الدولي.[35]

6. اليأس:

هو أزمة نفسيّة سلوكيَّة تشكل خطرًا على الإدارة والدولة، فهو كسب للأزمة مما يؤدي إلى الإحباط وعدم الرغبة في اتخاذ القرار والتطوير والتنمية والتحسين، ومثال ذلك: إحباط الأزمات العماليَّة (ظروف العمل الصعب و انخفاض الأجور).[36]

7. الإشاعات:

وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل إن كثيراً من الأزمات ما يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً، وملموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، وإحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة، وإعلانها في توقيت خاص، وفي إطار مناخ وبيئة محيطة تم إعدادها لاستغلالها في تفجير الأزمة.

ومن الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الإشاعات ما يلي:[37]

- انعدام الحقائق لدى الناس ووجود تخبُّط لدى المسؤولين.
- وجود أطماع لدى الغير والذين يروجون للإشاعات.
- إهمال الأزمة.
- سوء الإدارة وعدم مواجهة الأزمة.
- وجود توتر جماهيري.

8. استعراض القوة:

وهذا المسبب النشط يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما أنه يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة، وترغب في قياس رد فعلها، أو اختبارها واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الأصغر، وعلى مدى رد فعل الكيان الأكبر حجمًا، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث، ودون حساب للنتائج أو للعواقب،

وتتـدخل جملـة عوامـل غـير منظـورة فتحـدث الأزمـة، وتتفـاقم مـع تتابعـات الأحـداث وتراكم النتائج.[38]

9. الأخطاء البشرية:

وهـي أحـد الأسـباب لنـشوء الأزمـات سـواء في الماضـي، أو في الحاضـر أو في المستقبل فحـادث انفجـار مكـوك الفـضاء "تـشالنجر" ومـا نـتج عنـه مـن أزمـة عنيفـة في "الثقة" في بعض الهيئات المشرفة على برامجه، ومـا أحدثته الأزمـة مـن صـدمة في كيـان المجتمع الأمريكي، كان باعثه الأساسي خطـأ بشرياً يعود إلى سيادة مناخ عمل غير مناسب، ومن الأخطاء البشرية كارثة مصنع المبيدات في بوهبال الهندية عام 1984.

10. الأزمات المخططة:

ويطلـق عليهـا أيـضاً الاختراقـات الأزمويـة المخططـة، حيـث تعمـل بعـض القـوى المنافسة للكيـان الإداري على تتبع مسارات عمل هـذا الكيـان ومـن خـلال هـذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل، ومراحل الإنتاج والتوزيع، واحتياجات وظروف كل مرحلة من هذه المراحل ومن ثم يمكن إحداث أزمة مخططة.

11. تعارض الأهداف:

إن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا تتوافق مع منظور الطرف الآخر نتيجة لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة.

12. تعارض المصالح:

وهي أيضاً من أهم أسباب حدوث الأزمات سواء على النطاق الدولي، أو المحلي، أو حتى داخل الشركات ووحدات النشاط الاقتصادي صغيرة الحجم، حيـث إن لكـل دولـة مـصالحها، ولكـل شـركة مـصالحها، ولكـل فـرد أيـضاً مـصالحه، فـإذا مـا تعارضت المصالح بشكل شديد، برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمـة وفي حالـة توافـق أو

تلاقي المصالح أو حتى توازيها، فإن الأزمة لا تحدث، فقط عندما تتعارض المصالح وتتصادم تتفجر الأزمة.

ثانيًا: أنوع الأزمات

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف، إلا أنه يمكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس أهمها الأسس الآتية:

1. من حيث التكرار:

- أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث، مثل: (أزمات المياه في الصيف، الأزمات الاقتصادية، الثقة في الحكومات).
- أزمات فجائية عشوائية وغير متكررة[39]، مثل: (الأمطار، الأعاصير، الفيضانات).

2. من حيث العمق:

- أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير، لا تشكل خطورة وتحدث طفرة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة مثل: (الإشاعات)، فهي أزمة بلا جذور، تحدث وتختفي دون آثار.
- أزمة عميقة متغلغلة جوهرية هيكلية التأثير، وهي خطرة ذات طبيعة شديدة القسوة تعتمد على مدى تغلغلها في الكيان الذي تحدث به، وقد تعصف بالكيان الإداري إن لم يتم علاجها بالشكل الصحيح أو عند تركها دون علاج.

3. من حيث المظهر:[40]

- **الأزمة الزاحفة:** وهي أزمة تنمو ببطء، ولكنه محسوس، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها، مثل: (أزمة الديون الخارجية).

- **الأزمة العنيفة الفجائية**: وهي أزمة تحدث فجأة، بشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجير المدوي، وخير مثال على ذلك: (أزمات الرهائن، أزمة مفاعل تشيرنوبل، أزمة مكوك الفضاء تشالنجر).
- **الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة**: وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها والمحيطون بها منذ نشأتها، بل وتستمر هذه العلانية بشكل كبير، مثل: (الأزمات التموينية). والأزمة الصريحة هي أكثر أنواع الأزمات انتشاراً، ومسلكها الطبيعي هو الإعلان عنها، وتستقطب إليها مجموعات متنوعة من المهتمين، ومن ثم تُطرح التصورات المختلفة لعلاجها.
- **الأزمة الضمنية أو المستترة**: وهي أخطر أنواع الأزمات وأشدها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة، في كل شيء: أي أسبابها، وعناصرها، وأطرافها والعوامل التي ساعدت على تفاقمها، وإن كانت في الحقيقة محسوسة النتائج وملموسة بشكل كبير. وأهم مثال على هذا النوع من الأزمات: (أزمة الثقة في الجهاز المصرفي، وما يترتب عليها من انصراف المودعين والعملاء).

4. من حيث المدة:

- أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
- أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة تصل أحياناً إلى سنوات.

5. من حيث الآثار:

- أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مادية.
- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.

6. من حيث المستهدف بالاعتداء:

- اعتداء على شخصيات.
- اعتداء على ممتلكات.

7. من حيث الهدف:

- إرهاب الطرف الآخر، كتفجير الطائرات دون تحديد مطالب.
- الابتزاز، كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

8. من حيث مسرح الأزمة:

- أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب مختطف طائرة الهبوط في مطار ما للتزويد بالوقود (أزمة ترانزيت).
- أزمة حدد فيها مسبقاً مسرح الحادث الذي وقعت فيه.

9. من حيث المصدر:

- أزمة مصدره ، كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما لاعتبارات معينة لها أهميتها في بلد آخر.
- أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواء كانت هذه الجذور سياسية أو غيرها. (41)

10. من حيث القصد:

- أزمات عمدية تحبكها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.
- أزمات غير عمدية، وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير ، مثل بعض الكوارث الصناعية.
- أزمات قضاء وقدر لا حيلة للإنسان فيها أمثال الكوارث الطبيعية كالزلازل والأعاصير، وأمواج البحر العاتية.

11. من حيث مستوى المعالجة:

- أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة أو منشأة بعينها داخل الدولة وتتطلب معالجة محلية.
- أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة وتتطلب تنسيقاً إقليمياً لمواجهتها.
- أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية لمعالجتها.

12. من حيث طبيعة الحدوث:

- درجت معظم الدراسات على تقسيم الأزمات حسب طبيعة الحدوث إلى قسمين رئيسين هما:

أ. ازمة بفعل الإنسان:

وهي تلك الأزمات الناشئة عن فعل إنساني مثل:

- التهديد بالغزو العسكري.
- عمليات الإرهاب كخطف الطائرات والسفن واحتجاز الرهائن والتفجيرات.
- الاضطرابات العامة والفتن المختلفة.
- حوادث تلوث البيئة مثل تسرب الإشعاع أو المواد الكيميائية أو الصناعية إلى الهواء والأرض والماء.
- الإهمال الذي ينتج عنه انهيار السدود أو انقطاع الكهرباء والماء في المدن الكبرى.
- الحرائق الكبيرة.
- حوادث الطائرات والقاطرات وغرق السفن الضخمة .. إلخ.

ب. أزمة طبيعية:

وهي الأزمة التي لا دخل للنشاط الإنساني بحدوثها مثل:

- الزلازل والبراكين والأعاصير.
- الفيضانات وما شابه ذلك.
- الجفاف ونضوب الموارد المائية .. إلخ. [42]

المبحث الثالث

إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات

لعلنا نجد في بعض الأحيان خلطًا مقصودًا أو غير مقصود بين مفهوم إدارة الأزمات، وبين أساليب الإدارة بالأزمات، مما يؤدي الى تدمير الكيان الإداري الذي يشرف عليه، وذلك بتسخير القرارات الإدارية للإبقاء على مناخ صنع الأزمات مناخ القلق والغضب والتوتر والخوف والهلع والرعب وعدم القدرة على الرؤية والتخبط والعشوائية الارتجالية، بل والمساهمة بفاعلية في ازدياد الضغط المولد للأزمة، واستخدام الأزمات المفتعلة كستار من الدخان لإخفاء الفشل الإداري، أو لاستمرار عمليات النهب المنظم لمقدرات الكيانات الإدارية التي يشرفون عليها.

وهو ما يجعلنا نعرض الفرق بين الإدارة العلمية للأزمات، وبين أساليب الإدارة بالأزمات، التي قد تستخدم العلم، ولكنها بعيدة كل البعد عن أخلاقياته ومبادئه.

الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات:

الفرق قائم وكبير بين كل منهما:

1. إدارة الأزمة:

- تقليديًا يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها " مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة".
- أما حديثًا فإن إدارة الأزمة يتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه. فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني: " عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة، وربحيتها أو بقاءها في السوق.(43)

ويرى البعض أن إدارة الأزمة لها مفهوم أو معنى مزدوج (Dual meaning): [44]

الأول: يعني أن إدارة الأزمة هي: إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق، وإغلاق المحلات، أو سحب المنتجات من السوق.

الثاني: فيشير الى أن إدارة الأزمة تعني: القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد الأزمة. وهذا المفهوم يحمل في طياته ضرورة وجود برنامج أو نظام أو خطة تم تصميمها لهذا الغرض.

كما تعرف إدارة الأزمة بأنها "عمليّة إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقين مسبقاً والمدربين تدريبًا خاصًا، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصّة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى". [45]

2. الإدارة بالأزمات:

تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغطي الأزمة الجديدة المفتعلة على المشكلة القائمة.

ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين، وهو فن مستحدث يهدف إلى السيطرة على الآخرين، وإخضاعهم وابتزازهم، فضلاً عن تحريك الثوابت الراسخة فيما يتصل بالقواعد المستقرة من خلال خلخلة الوضع الراهن، والأسس المتعارف عليها فمن خلال صناعة الأزمة تجنى المكاسب وتتحقق الأهداف. [46]

وهي عملية تحتاج أيضًا إلى إحكام السيطرة حتى لا تفلت الأوضاع وتنقلب، وإن كانت كثيراً ما تحدث نتيجة سوء التقدير والإصرار على الخطأ والتمادي فيه، والأزمة

المصنوعة المخلقة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، وحتى تؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي:

- الإعداد المبكر.
- تهيئة المسرح الأزموي.
- توزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة.
- اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها.
- إيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير.

ومن ثم للتعامل مع الأزمات المفتعلة أو المصنوعة يتعين أن نحصل على إجابات سريعة ووافية عن الأسئلة التالية:

1. كيف ظهرت الأزمة وتطورت أحداثها؟ وما هو موقع بؤرة الأزمة الذي بدأت منه؟ وما هي بوادرها ومؤشراتها التي صاحبت هذا النشوء؟ وما هي العلامات المبكرة التي ظهرت وكذلك الجو والمناخ المساعد الذي أحاط بها؟
2. من هم الأطراف صانعو الأزمة سواء كانوا معلومين أو يعملون في الخفاء؟ ومن الذي قدم المساعدة لهم سواء عن عمد أو عن عدم معرفة؟ ومن هم الضالعون في مخطط صناعة الأزمة؟ وما هو موقعهم الإداري وسلطاتهم التي يمكن استخدامها لعرقلة أي علاج للأزمة؟ أو لزيادة وتصعيد تيار صناعة الأزمة؟
3. لماذا تم صنع الأزمة في الوقت الراهن؟ وما هي الحكمة أو الهدف الحقيقي من وراء افتعال هذه الأزمة؟ وما الذي يرغب صانع الأزمة في إخفائه من وراء افتعال هذه الأزمة؟ وما الذي يرغب في الحصول عليه من مكاسب ومغانم نتيجة لذلك؟
4. ما هو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه قوى صنع الأزمة؟ وتحديد ما هو الهدف الظاهر، وما هو الهدف أو الأهداف الخفية؟ وما هي النوايا المبيتة من قيامهم

بصنع هذه الأزمة؟ وتحديد ماهية الأزمات الأخرى المتتالية التي سيلجأون إليها إذا ما فشل مخططهم في الوصول إلى ذلك؟

5. ما هو المدى الذي لا يتعين أن تتجاوزه قوى الضغط الأزموي؟ وما هي المحاذير الموضوعة لكل منها؟ والحدود المتفق عليها بينها؟

ويمعنى آخر عدم السماح لأي ما من شأنه أن يجعل قوى صنع الأزمة تفقد السيطرة على تيار الأزمة، ويحول هذا التيار إلى تيار جامح كاسح ماحق يبتلع كل شيء، ويهدد كل شيء ومن ثم تحديد من القوى العاقلة في هذا الجنون العارم؟!!!

إن هذا كله يؤكد أن مجتمع الأزمة يعيش على أطراف أصابعه، يلتقط أنفاسه المتلاحقة بصعوبة، يعيش على فوهة بركان، وفوق نصل السكين.. في قمة الإثارة، وتحت ضغوط هائلة وتوتر متصاعد.

وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة، أو إلى سلوك معين بشأنها.

المبحث الرابع
مناهج تشخيص الأزمة

يعد التشخيص السليم للأزمات هو مفتاح التعامل معها، ودون هذا التشخيص السليم يكون التعامل مع الأزمات ارتجالاً، وأساس التشخيص السليم هو المعرفة والممارسة والخبرة والإدراك، وفوق كل هذا وفرة المعلومات والبيانات أمام متخذ القرار أو من تولى مهمة تشخيص الأزمة.

ويستخدم في تشخيص الأزمات عدة مناهج أساسية نذكر منها: [47]

أولاً: المنهج التاريخي

وينطلق هذا المنهج من فكرة أن الأزمة ليست وليدة الساعة وإنما إفراز مجموعة عوامل تفاعلت ونشأت في الماضي. لذلك فإن التعامل مع أي أزمة لا بد وأن يأخذ في الاعتبار الجانب التاريخي لتطورها.

ثانياً: منهج النظم

وينطلق هذا المنهج من فكرة وجود مجموعة من الأجهزة والأقسام تعمل مع بعضها في تناسق وتوافق وتؤدي مجموعة من العمليات تتناغم لتحقيق هدف محدد. ويتم النظر إلى الأزمة كنظام متكامل. ويحتوي النظام على: مدخلات (Input) ـ عمليات (Process) ـ مخرجات (Output) تغذية مرتدة (Feed back).

ثالثاً: المنهج الوصفي

يقوم هذا المنهج على فكرة تشخيص الأزمة وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها، وما هي عليه الآن، من حيث: مظاهرها، وملامحها، ونتائجها. ويقوم هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها مع وصف لماهيتها والأطراف الفاعلة فيها ومستقبل تطورها.

رابعاً : المنهج البيئي

1. ووفقاً لهذا المنهج فإن أية أزمة هي نتاج بيئتها التي نشأت فيها وتفاعلت معها وأثرت بها. ويقوم هذا المنهج عند تشخيص الأزمة بتحليل القوى والعوامل البيئية ذات العلاقة بالأزمة واستفحالها.

خامساً : منهج دراسة الحالة

وهذا المنهج يقوم على فكرة دراسة كل أزمة على حدة وبشكل مستقل باعتبار أن الأزمة ذات طبيعة شديدة الخصوصية فرغم التشابه بين الأزمات إلا أنها لا يمكن أن تتماثل تماثلاً كاملاً. فاختلاف الزمان والمكان وموضع الأزمة كاف بأن يجعل من كل أزمة حالة فريدة.

سادساً : المنهج المقارن

وتقوم فكرة هذا المنهج على دراسة الأزمات التي حدثت في السابق وتقارنها موضوعياً بالأزمات الناشئة حاضراً ، ومن خلال المقارنة يتبين أوجه الاتفاق والاختلاف ومن ثم يتم تجربة استخدام العلاج الناجح في السابق واستحداث علاج لما اختلف في الحاضر.

سابعاً : المنهج التكاملي

ويستمد هذا المنهج فكرته من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة. فهو يشخص الحالة المعروضة ويتابعها تاريخياً ويقارن بين الأزمات ويدرس الأزمة كنظام وفي إطار هذه الرؤى تتم دراسة كافة العوامل والمتغيرات الكلية والجزئية الخاصة والعامة المباشرة وغير المباشرة التي تؤثر في الأزمة وتطورها. ويتم هذا بشكل كامل وتكاملي وشامل يتجاوز الإطار الأعم والأرحب للظاهرة الأزموية في علاقتها بالمنطقة والمناطق الأخرى ويتيح هذا المنهج تحقيق عدة أبعاد منها :العمق، والشمول، والاتساق، والتوازن.

مراجع الفصل الأول

(1) سورة البلد الآية (4).

(2)حسن أبشر الطيب. إدارة الكوارث. مجلة الإدارة العامة. معهد الادارة العامة الرياض ـ العدد 65، 1990.

(3)شرف الدين حسين، وعلوي أمجد علي ومحيي الدين حسين. إدارة الأزمات الأمنيّة بين النظرية والتطبيق تقرير حول المؤتمر الرابع. إدارة الأزمات الأمنيّة. مايو 1993. مجلة الأمن والقانون. كلية شرطة دبي. العدد (1). يناير 1994م.

(4)عباس رشدي العماري. إدارة الأزمات في عالم متغيِّر. مركز الأهرام للترجمة والنشر. القاهرة 1993.

(5)د. محسن أحمد الخضيري. إدارة الأزمات. مجموعة النيل العربية. القاهرة 2003.

(6)عبدالله سعد الأحمدي. المنظمة الموقفية في إدارة الأزمات. رسالة ماجستير. معهد الدراسات العليا ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية بالرياض 1993.

(7)أحمد عامر. مقدمة في إدارة الأزمات 1989. الناشر(دون).

(8)محمد بن أبي بكر الرازي. مختار الصحاح. دار الكتاب العربي. بيروت ـ لبنان. 1967.

(9) فهد سعود اليحيا. الإعداد النفسي قبل حدوث أزمة متوقعة وأثنائها والعلاج النفسي للمتضررين من الأزمات. محاضره في دورة إدارة الأزمة. معهد التدريب. أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية. الرياض. 1996.

(10) جمال الدين حواش. رسالة دكتوراه. أكاديمية ناصر العسكرية العليا. القاهرة. 1994.

(11)N. Augustine, Managing the crisis you tried to prevent, Harvard business Review November – December, 1995.

(12)The American Heritage Dictionary. Houghton Miffin Company. Boston . U.S.A 1985.

(13) ماهر جمال الدين علي. التخطيط الأمني لإدارة عمليات مواجهة الكوارث. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الشرطي الثاني لتطوير العلوم الأمنية. القيادة العامة لشرطة دبي. إبريل 1994.

(14) عبد الرحمن الضحيان. إدارة الأزمات والمفاوضات في المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية. دار الآثر. المدينة المنورة. 1421هـ.

(15) محمد رشاد الحملاوي ومنى صلاح الدين شريف . إدارة الأزمات في الصناعة المصريّة. المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث. جامعة عين شمس. القاهرة 1997.

(16) Lioyd W. Singer and Jan Reber, " A Crisis Management System" Security Management, N. Y. US, September 1987.

(17) فهد أحمد الشعلان. إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات. الوطنية للتوزيع. الرياض. 2003.

(18) مصطفى علوي. مجلة الفكر الاستراتيجي العربي. العدد 19. معهد الإنماء العربي. بيروت. 1987.

(19) كامل عبد الوهاب. إدارة الأزمات المدرسية المدخل السيكولوجي المعلوماتي. مكتبة النهضة المصرية. القاهرة. 2004.

(20) د. محمود جاد الله. إدارة الأزمات. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمّان. 2010.

(21) Fink, S. (1994), Crisis Management: Planning For The Inevitable, 2nd. Ed, New York: Amacom.

(22) د. ماهر أمين المخامرة. المهارات الإدارية في إدارة الأزمات. عمّان. 2010.

(23) Darbek, T. (1990), Emergency Management: Strategies For maintaining Organizational Integrity, New York, Springer.

(24) Daft, Richard L., Management (N.Y: The Dryden Press,2000).

(25) نجوى عبدالله الطبلاوي. ثقافة المنظمة والمواجهة الفعالة للأزمة. المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث. جامعة عين شمس. القاهرة (1997).

(26) الطاهر فلوس الرفاعي. الأساليب العلمية في إدارة الأزمات الأمنية. بحث مقدم إلى المؤتمر التاسع عشر لقادة الشرطة والأمن العرب. الأمانة العامة لمجلس وزراء الداخلية العرب تونس (1995).

(27) عثمان عثمان. مواجهة الأزمات. مصر العربية للنشر والتوزيع. القاهرة (1995).

(28) منيف نايف بدران. التصور المستقبلي لإدارة الأزمات على المستوى الوطني للمملكة العربية السعودية. بحث إجازة كلية الدفاع الوطني. أكاديمية ناصر العسكرية العليا. القاهرة. 2000.

(29) د. ماهر أمين المخامرة. المهارات الإدارية في إدارة الأزمات. عمّان. 2010.

(30) ماجد شدود. إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات. جامعة دمشق. 1996.

(31) محسن أحمد الخضيري. إدارة الأزمات. مكتبة مدبولي . القاهرة. الطبعة الثانية (د.ت).

(32) د. أحمد ماهر. إدارة الأزمات. الدار الجامعية. الاسكندرية.(2006).

(33) ماجد سلام الهدمي. جاسم محمد. "مبادئ إدارة الأزمات، الاستراتيجية والحلول. دار زهران للنشر والتوزيع. عمّان. 2008.

(34) عبدالله السنفي، منصور العريقي. الإدارة. مركز الأمين للنشر والتوزيع. صنعاء. 2006.

(35) د. أحمد ماهر. إدارة الأزمات. الدار الجامعية. الاسكندرية.(2006).

(36) فوزي محمد طليل. نحو نهضة أمة، كيف نفكر استراتيجيًا؟. الهرم: مركز الإعلام العربي. مصر. 1997.

(37) نفس المرجع السابق.

(38) جريجوري كيشل، باتيشي كيشل. كيف تبدأ مشروعًا وتديره وتحافظ عليه. مكتبة جرير. الطبعة الثالثة. الرياض. 2007.

(39) زهير نعيم الصباغ. دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات. المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث. جامعة عين شمس. القاهرة، 25 ـ26 أكتوبر 1997.

(40) محمد عبدالغني هلال. مهارات إدارة الأزمات. مركز تطوير الأداء والتنمية. القاهرة. الطبعة الثانية (د. ت).

(41) شرف الدين حسين، وعلوي أمجد علي ومحيي الدين حسين. إدارة الأزمات الأمنيّة بين النظرية والتطبيق تقرير حول المؤتمر الرابع. إدارة الأزمات الأمنيّة. مايو 1993. مجلة الأمن والقانون كلية شرطة دبي. العدد (1). يناير 1994.

(42) أحمد جلال عز الدين. إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض 1990.

(43) عبد السلام أبو قحف. الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية. 2002.

(44) Gottschalk, Stories On managing image under siego, Detroit: Gale res. Inc. (1988).

(45) Lioyd W. Singer and Jan Reber, "A Crisis Management System" Security Management, N. Y. US, Septemper 1987.

(46) يوسف شابسوغ. استراتيجية إدارة الأزمات الأمنية، مركز بحوث الشارقة. 2005.

(47) د. محسن أحمد الخضيري. إدارة الأزمات. مجموعة النيل العربية. القاهرة 2003.

الفصل الثاني

احتياجات التعامل مع الأزمات

- المبحث الأول: مبادئ التعامل مع الأزمات.
- المبحث الثاني: السمات المشتركة للأزمات.
- المبحث الثالث: تطور الأزمات وأسلوب مواجهتها.
- المبحث الرابع: أبعاد الأزمة ومراحلها.

الفصل الثاني

احتياجات التعامل مع الأزمات

إن عمليَّة مواجهة الأزمات تحتاج إلى إدارة علميَّة واعيَة، وإلى إدارة صلبة لديها القدرة على الاستجابة وعلى التحدي، ولديها في ذات الوقت قدرة على التصدي السريع والحاسم لقوى صنع الأزمة مثلما ينبغي أن يكون لديها إرادة قوية في عدم الخضوع للقوى والتأثيرات التي تفرزها الأزمة ومواجهة الخطر الناجم عنها. (1)

وعلى الرغم من أن علم إدارة الأزمات أصبح من العلوم الإدارية الراسخة، إلا أن التطور الذي يتم فيه لا يزال يتم على قدم وساق، وهو تطور يفرض دائمًا البحث عن الجديد ليس فقط لملاقاة التغيير والمستجد في الأزمات، ولكن لمقابلة احتياجات الطوارئ ومتطلبات الوقاية من الأزمات.

وحيث يرتبط التعامل مع الأزمات بتحديد الاختيارات والمسارات التي يتعيّن على متخذ القرار أن يسلكها ويتعامل بها مع الأزمة، والتي وفقًا لها تتحد طرق التعامل مع الحدث الأزموي لذا لابدّ أن يعي جيدًا مجموعة من المبادئ حتى ينجح في تحقيق هدف التغلب على الأزمة التي يواجهها. حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مبادئ التعامل مع الأزمات.

المبحث الثاني: السمات المشتركة للأزمات.

المبحث الثالث: تطور الأزمات وأسلوب مواجهتها.

المبحث الرابع: أبعاد الأزمة ومراحلها.

المبحث الأول
مبادئ التعامل مع الأزمات

التعامل مع الأزمات فن ومهارة، مثلما يحتاج في ذات الوقت إلى وعي إدراكي شامل، ليس فقط بحاضر الأزمة وملامحها وما يحدث فيها، ولكن أيضًا بما هو وراء الستار الذي لا تظهر ملامحه واضحة جليَّة، ومن هنا فإن معرفة فنون المواجهة، ونظريات التعامل، ومجالات وأهداف إدارة الأزمات، وتحديد مدى خطورة الأزمة، وكيف ومتى سيتم القضاء عليها، مثل هذه الأمور جميعًا تحتاج إلى استلهام وإلهام، وإلى احترام وتقدير وتطبيق واستخدام جيد لكيفية التعامل مع الأزمات.

وفيما يلي عرض لهذه المبادئ بشيء من الإيجاز التي تمثل الدستور الإداري الذي يتعين على كل متخذ قرار أن يعيها جيداً عند التعامل مع أي أزمة تواجهه، وأن لا يتناسى أو يتجاهل أياً منها:

أولاً: توخي الهدف

هناك دائماً هدفان متعارضان في إدارة الأزمات، وكل منهما مضاد للآخر وهما:

- الهدف الأول: هدف قوى صنع الأزمة الذين يسعون إلى تحقيقه.
- الهدف الثاني: هدف مدير الأزمات الذي يعمل على تحقيقه.

وكلا الهدفين في واقع الأمر يحتاج إلى الآخر في تعارضه وتضاده وغموضه ومن ثم يتعين دائماً على مدير الأزمة أن يتوخى الهدف. حيث كثيراً ما يكون الهدف غامضاً أمام متخذ القرار، خاصة وأن ضغط الأزمة واشتدادها يجعلان بعض متخذي القرار عاجزين عن التحرك في الاتجاه المطلوب.[2]

ثانيًا: الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة

يحتاج مدير الأزمات الناجح إلى الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة حتى يستطيع التعامل بنجاح مع الأزمات، خاصة وأن قوى صنع الأزمة كثيراً ما تمارس عمليات صنع الأزمة في إطار معرفتها أن هناك قيوداً حاكمة ومتحكمة في رد فعل مدير الأزمات، ومن ثم فإن تمتع مدير الأزمات بحرية الحركة يساعده على معالجة الأزمات بصورة سريعة وناجحة.[3]

ثالثًا: المباغتة

تؤمّن المباغتة ولفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة. ذلك أنه إذا ما تم تأمين المباغتة فإنها فوراً تحدث نوعاً من الذهول لدى القوة الصانعة للأزمة، تجعلها لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل عقلاني، وتحت تأثير صدمة المباغتة يمكن التعامل معها والقضاء عليها، أو شل حركتها وتعجيزها إلى فترة مناسبة من الزمن.[4]

رابعًا: الحشد

يقصد بالحشد جمع القوة المناط بها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة، والقضاء على الأزمة وأسبابها وعناصرها، والقوة تتضمن عناصر متعددة بعضها يرتبط بالمكان الذي حدثت فيه الأزمة، والذي سيتم مواجهتها فيه، وبعضها يرتبط بالزمن والمرحلة التي حدثت فيها الأزمة، وبعضها الآخر يرتبط بما يمكن لمدير الأزمات حشده وتعبئته مادياً ومعنوياً من أجل مقاومة الأزمة عليها. ومن هنا فإن القوة هي نتاج تفاعل ما بين المكان والزمان الذي حدثت فيه الأزمة من جهة، وبين ما يمكن إيجاده وحشده من الموارد والإمكانيات والتقنيات والخبرات البشرية القادرة والراغبة في معالجة الأزمة من جهة أخرى.[5]

خامسًا: التعاون

يحتاج مدير الأزمات إلى تعاون الجميع معه وتكاتفهم وتلاحمهم لمعالجة الأزمة التي يواجهها، خاصة عندما يكون هناك حاجة ودور لكل منهم يؤديه سواء لوقف تصاعد الأزمة، أو لحرمان تيار الأزمة من تلقي مصادر دعم روافد معينة أو من قوى جديدة.

فالكيان الإداري وحده لا يكون قادراً على التعامل مع الأزمة التي تعترضه، والتي جاءت له فجأة، وأحدثت لديه حجم خسائر غير محدود، وفي الوقت ذاته هناك ضغط مكثف لعودة الكيان الإداري للانتظام في تأدية وظيفته بشكل مناسب، ومن هنا فإن على متخذ القرار أن يعمل بسرعة على دفع كافة قدراته وإمكانياته إلى ميدان الأزمة والوقوف بنفسه في ميدانها، وفي ذات الوقت عليه أن يطلب معاونة كل الأطراف التي تسانده للتغلب على الأزمة.[6]

سادسًا: الاقتصاد في استخدام القوة

الاقتصاد في استخدام القوة تحذير أكثر منه مبدأ، حيث إن استخدام كامل القوة ضد الأزمة أو صانعيها يتعين أن يخضع لحساب دقيق، فالإسراف في استخدام القوة يكون مدمراً ليس فقط لصانعيها، بل أيضاً للكيان الإداري ذاته سواء من حيث التكلفة التي أنفقت، أو أيضاً من حيث الأمان، ورد الفعل الانعكاسي، وكذا احتمالات عملية الارتداد المخادع.

فالخداع والغدر والخيانة أمور معتادة في الأزمات التي تحدث وتؤدي إلى تحول الأطراف وظهورها بمظهرها الحقيقي.[7]

سابعًا: التفوق في السيطرة على الأحداث

يعد التلاحق السريع والتتابع المتوالي والمتنامي تصاعدياً لأحداث الأزمة من أكثر الأمور إزعاجاً وخطورة على الكيان الإداري، حيث كلما تصاعدت حدة الأزمة

وأحداثها، كلما كانت الأزمة قادرة على استقطاب روافد جديدة لقوتها وأنصار جدد، ومؤيدين لها، ومهتمين بها، وهم جميعاً يشكلون جبهة معارضة لمتخذ القرار في الكيان الإداري، وفي الوقت ذاته أداة ضغط أزموي جديد قد يكون من الصعب التغلب عليه أو التعامل معه بنجاح.

ومن هنا فإن معالجة الأزمات تتطلب أن يكون هناك تفوق في السيطرة على الأحداث الأزموية فإدارة الأزمات تحتاج إلى تفوق دائم في السيطرة على الأحداث الأزموية وطريقها إلى ذلك ممارسة عمليات: الاحتواء، والامتصاص، والاستيعاب، والتحكم والسيطرة، والتوجيه للحوادث وقوى الفعل المختلفة.[8]

ثامنًا: الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات وللمعلومات

يتعلق الأمن أساساً بمحاربة "الخوف". فبداية أي هزيمة هي "الخوف"، ومن ثم إذا نجحنا في "تأمين" أنفسنا من "الخوف" فقد رفضنا "الهزيمة"، بل وصنعنا إرادة "الانتصار". ومن هنا يستمد هذا المبدأ أهميته.

فالأمن له الأولوية المطلقة في عملية إدارة الأزمات، ووجود نظام لتأمين عدم اختراق الخصم لنا، وحجب أي معلومات عنه، بل وعزله داخلياً وخارجياً، وصنع حالة اغتراب لديه تكون بداية علاج ونهاية الأزمة. ومن ناحية أخرى فإن التأمين المادي للأرواح والممتلكات واحتياجات المنشآت يشكل ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، خاصة تلك التي يكون لها بعض الجوانب التدميرية، أو التي اتخذت مظاهر تخريبية، وهو ما يحتاج إلى قوة فاعلة شاملة ومتكاملة لتحقيق هذا التأمين.[9]

تاسعًا: المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث

عندما تندلع أزمة من الأزمات يصاحبها تيارات من الحوادث والأحداث المتصاعدة والمتتالية، ومن ثم يجد متخذ القرار ذاته غارقًا في بحر متلاطم الأمواج وعاصفة

شديدة، وهذه الأوضاع قد أفرزت قيماً وفكراً جديداً، وفي إطار اعتبارات البقاء، وحتمية التوافق مع المتغيرات وآليات التفاعل في موازين القوى داخل وخارج الكيانات الإدارية، وما تؤدي إليه من تحول الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة إلى ساحات وميدان صراع عنيف، كل هذا وغيره يستدعي من متخذ القرار المواجهة السريعة للأزمات، والتعرض السريع لإحداثياتها.

فالعدو الأول الذي يجب مواجهته هو البطء والتخاذل والتجاهل للأزمة، أياً كان محورها أو طبيعتها، فكل أزمة ما هي إلا جرثومة خبيثة، إذا لم يقض عليها في الوقت المناسب عاثت في الجسد فساداً وتدميراً، إلى أن تقضي على الكيان الإداري الذي اجتاحته.(10)

عاشراً: استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً

يحتاج التعامل مع الأزمات إلى وعي إدراكي شامل ومتكامل بأساليب الالتفاف والمناورة والخداع والتمويه، وهي أساليب تفقد العدو والخصم والطرف الآخر توازنه، وتفقده قدرته على مواصلة عملية صنع الأزمات، بل عادة ما تجعله يتفكك وينهار بتأثير المفاجأة والصدمة.(11)

المبحث الثاني

السمات المشتركة للأزمات

تتسم الأزمات بشكل عام ببعض الملامح المشتركة التي تحدد مدى إمكانية قبولها كأزمة، أو هي مجرد حادث عادي لا يرقى إلى أدنى مرتبة من تصنيف الأزمات.

وفي رأي (لويس كمفورت) L.Comfort فإن هناك ثلاث سمات للكوارث تلعب دوراً في إعاقة جهود المعالجة تخطيطاً وتنفيذاً وهي: عامل الشك أو عدم التأكد (Uncertainty) وعامل التفاعل (Interaction) وعامل التشابك والتعقيد (Complexity). [12]

وفي الواقع إن الأزمات تتصف بعدة خصائص لعل من أبرزها[13]:

أولاً: أنها حدث مفاجئ

قد يكون متوقعًا (إذا كانت الأزمة نتيجة محتملة لمشكلة معروفة، مثل مشكلات الجفاف التي قد تؤدي إلى مجاعة، أو مشكلة نضب الموارد التي قد تؤدي إلى أزمة اقتصادية أو إذا كانت الأزمة يمكن التنبؤ بها نتيجة الخبرات السابقة مثل توقع الكوارث أو الزلازل الطبيعية في أوقات معينة)، وقد تكون غير متوقعة مثل العمليات الإرهابية كخطف طائرة أو خطف شخصيَّة مهمة، أو حدوث كارثة طبيعية دون مقدمات أو كوارث مماثلة في الماضي.

ثانيًا: أنها تهدد مصلحة قومية

أي أن تكون الأزمة على درجة عالية من الخطورة، بحيث يكون لنتائجها انعكاسات على مصالح الدولة العليا، وتتغير نتيجة لها الأوضاع الراهنة في المستقبل (تحول سياسة الدولة، تغيُّر أنماط العلاقات السياسية والاجتماعية فيها، خسائر بشرية أو مادية لا يمكن تعويضها .. وغير ذلك).

ثالثاً: أن مواجهتها تتم في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات

فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتًا كافيًا للرد عليه والاستجابة له كما هو الحال في الظروف العادية، ونظرًا لأن الحدث يمثل تهديدًا لمصالح قومية، فإن اتخاذ القرار حياله يجب أن يكون سريعًا للغاية، وفي نفس الوقت فإن الحدث المفاجئ لا يكون الاستعداد كافيًا لمواجهته، ومن ثم فإن تلك المواجهة تتم في ظروف قلة الإمكانيات التي هي كافية فقط للتعامل مع الظروف العادية.

رابعاً: أنها عملية إدارية خاصة

فهي ليست من الروتين المعتاد، وليست ممارسة عادية للاختصاصات الوظيفية والسلطات المخولة في الظروف العادية، وإنما هي مجموعة من الإجراءات الاستثنائية، والتي تتجاوز الاختصاص العادي أو الخط الوظيفي والتي توضع لها قواعد خاصة لممارستها.

خامساً: من شأنها إنتاج استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات

والمقصود بالاستجابة الاستراتيجية هو رد الفعل المؤسس على سياسة عليا للدولة، والذي يكون من أهدافه مواجهة التهديد الماثل والذي يشكل خطورة على المصالح القومية، فالعملية الإدارية الخاصة بالأزمات يجب أن تكون معدة مسبقًا لتغطي عددًا كبيرًا من الاحتمالات في فترات زمنية ممتدة، ومن ثم فهي استجابات استراتيجية وليست تكتيكية أو خاصة باحتمال واحد في ظرف زمني محدد.

سادساً: أنها تدار بواسطة مجموعة من الإداريين المختارين

وهذه المجموعة هي المجموعة إدارة الأزمة (Crisis management team) وهم من رجال الإدارة المدربين تدريباً خاصاً على مواجهة الأزمات . ويتم ذلك التدريب من خلال برامج تعليمية تتعلق بالأزمات وظروفها، وعناصرها، وأنواعها . وأبعادها . كما يستخدم

أيضاً برامج السيناريو (Scenarios) التي تحاكي الواقع . ويجري التدريب عليها كما لو أنها كانت أزمات حقيقية.

سابعًا : أن المجموعة تستخدم المهارة والإجراءات الخاصة

وتستخدم مجموعة إدارة الأزمة المهارة الشخصية المستمدة من التدريب والكفاءة الذاتية بالإضافة الى مجموعات الخطط والإجراءات المعدة مسبقاً لمواجهة مثل تلك الأزمات. وهذه الخطط لا تماثل بالطبع الإجراءات العادية والمعتادة.

ثامنًا : تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى

والهدف من ابتكار أسلوب إدارة الأزمة والتدريب عليه وتنفيذه هو تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن، إذ أن الأزمة لو تركت وشأنها لأحدثت خسائر ضخمة لا يمكن تحملها أو تعويضها ، ولا شك أن الفوائد التي تنتج عن إستجابة المنظمة للأزمات في مقابل التصرفات المؤقته في مواجهة الحدث، لا يمكن حصرها.

بالإضافة لهذه الخصائص هناك خصائص أخرى نذكر منها: [14]

1. أن مصدر الخطر أو الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متعاقبة ومتسارعة.
2. أنها تسبب في بداية حدوثها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانات الفعل لمواجهتها.
3. أن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في الحلول المطروحة لمواجهة الأحداث المتسارعة نظراً للضغط النفسي ولندرة المعلومات أو نقصها.
4. بما أن الأزمة تمثل تهديدات لحياة الإنسان وممتلكاته فإن مجابهتها تمثل واجباً مصيرياً.
5. أن مواجهة الأزمة تستلزم خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم أو نشاطات تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجبرية المترتبة على التغيرات الفجائية.

6. أن مواجهتها تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفاعلة التي تهيئ التنسيق والفهم الموحد بين جميع الأطراف المشتركة ذات العلاقة.

وبصفة عامة فإن العلماء الباحثين في مجال إدارة الأزمات يرون أن الأزمات عموماً تتسم بالآتي:[15]

- **المفاجأة:** مما يحدث أثراً من وقع الصدمة.
- **التهديد:** تعتبر الأزمة تهديداً مباشراً للقيم والحاجات.
- **السرعة:** تتولد عنها سلسلة من المواقف المتجددة والحادة.
- **الغموض:** إذ إن عوامل المفاجأة والتهديد والسرعة لا تسمح بإدراك كنه الأزمة والعوامل المتشابكة في المواقف المتلاحقة.

المبحث الثالث

تطور الأزمات وأسلوب مواجهتها

أولاً: تطور الأزمة

إن مراحل تطور الأزمة تختلف باختلاف طبيعة الأزمة أو الكارثة. وبصفة عامة فإن هناك أزمات وكوارث فجائية لا تمر بمراحل معلومة وبالتالي يصعب التنبؤ بحدوثها، إلاّ أن هناك أزمات أصبح من الممكن رصد مؤشراتها منذ البداية ومتابعتها أولاً بأول.

والواقع إن معرفة مراحل تطور الأزمة يساعد كثيراً في معالجتها في الوقت المناسب، إذ إن لكل مرحلة سمات معينة يفترض أن تؤخذ في الاعتبار عند المواجهة، ومن الممكن تحديد مراحل تطور الأزمات بصفة عامة في الآتي:[16]

1. مرحلة الميلاد:

وتبدأ الأزمة الوليدة في هذه المرحلة في الظهور لأول مرة على شكل "إحساس" مبهم بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر باقتراب وقوع خطر مجهول المعلم والاتجاه والحجم.

إن الأزمة لا تنشأ في الغالب من فراغ، وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم تتم معالجتها بالشكل الملائم، ومن هنا يأتي دور متخذ القرار في (تنفيس الأزمة) وإفقادها مرتكزات النمو ثم تجميدها أو القضاء عليها وهي وليدة دون أدنى خسائر مادية أو بشرية وقبل وصولها إلى مرحلة الصدام.

2. مرحلة النمو والاتساع:

كنتيجة للمرحلة الأولى.. وعدم معالجتها في الوقت المناسب.. فإن الأزمة تنمو وتدخل في الاتساع، حيث يغذيها محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة.. وكذا محفزات استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها.

3. مرحلة النضج:

وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة، ويندر أن تصل الأزمة إلى هذه المرحلة إلاّ إذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار في مراحلها الأولى ومتى ما وصلت الأزمة إلى هذه المرحلة فإن الصدام أمر لا مفر منه.

4. مرحلة الانحسار والتقلص:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءاً مهماً من القوة.. وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.

5. مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويغيب الحديث عنها إلاّ عندما يذكرها التاريخ. ولا يغيب عن البال ضرورة الاستفادة من دروس الأزمة وتلافي ما قد يكون حدث من سلبيات مستقبلاً.

ثانيًا: أساليب المواجهة

أسلوب التعامل مع الأزمة يختلف باختلاف المواقف واختلاف السياسة والإمكانات. وكذلك ظروف الأزمة، لذا فهناك ثلاثة أساليب عامة للتعامل مع الأزمات وهي:

1. الأسلوب القهري:

ويقصد به استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه ويتضمن هذا الأسلوب عدم الرضوخ لمطالب الخصم مهما كان حجم التهديد، لذا فهو يعتمد على قدرة الأجهزة الأمنية على تحمل الخسائر وإيقاع العقاب الرادع على الخصم.

2. الأسلوب التساومي:

ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة والأصل أن المفاوضة والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه. وتفشل المفاوضات إذا كان أقل ما يطلبه طرف معين هو أكثر من الحد الأدنى الذي لا يستطيع الطرف الآخر أن يتنازل عنه.

3. الأسلوب التنازلي:

ويعني الرضوخ إلى مطالب الخصم في سبيل إنهاء الأزمة وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك [17] والحقيقة أن هذه الأساليب الثلاثة قد تختلط في بعض الأزمات، فتبدأ الأجهزة الرسمية في التفاوض مع مدبري العملية لكسب الوقت، ثم تلجأ فجأة إلى حسم الموضوع عن طريق استخدام القوة.

ومما يجدر الإشارة إليه أن التجارب السابقة قد أثبتت جدوى عدم التنازل لمطالب الإرهابيين ومدبري الأزمات، إذ إن الرضوخ لمطالبهم مدعاة لانتشار العمليات الإرهابية في العالم بشكل تصعب السيطرة عليه.

ثالثاً: استراتيجيات المواجهة

ومن جانب آخر، فهناك عدد من الاستراتيجيات قد تتناسب وبعض الأزمات وهذا لا يعني تفضيل أحدهما على الأخرى وإنما إيجاد بدائل تتلاءم مع الطبيعة المتنوعة للأزمات. [18]

1. استراتيجية العنف (Violence Strategy):

يتم استخدام هذه الاستراتيجية في الأحوال التالية:

- المواجهة مع الأزمة المجهولة.
- المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم.
- الانتشار السريع للأزمة في عدة اتجاهات.

والتكتيك المستخدم هو التدمير الداخلي والخارجي للأزمة.

2. استراتيجية وقف النمو (Growth Stopping Strategy):

وتقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع التدهور وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار، وتستخدم هذه الاستراتيجية في الأحوال التالية:

- المواجهة مع قوى ذات حجم ضخم ومتشعب.
- قضايا الرأي العام والجماهير.
- الإضرابات العمالية.

والتكتيك المستخدم هو التعامل بذكاء مع مدبري الأزمة والاستماع لهم وتقديم بعض التنازلات التكتيكية مع تهيئة الظروف للتفاوض المباشر.

3. استراتيجية التجزئة (Segmentation Strategy):

وتقوم هذه الاستراتيجية على محاولة التحليل الدقيق والشامل للأزمات ذات الكتلة الكبيرة وتحويلها إلى أجزاء أو أزمات صغيرة يسهل التعامل معها وتركز هذه الاستراتيجية على:

- ضرب الروابط المجمعة للأزمات لتجزئتها.
- تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة.

والتكتيك المستخدم هو خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء المكونة لتحالف الأزمة، مع دعم القيادات المغمورة، وتقديم إغراءات.

4. استراتيجية إجهاض الفكر (Thought Abrwarding Strategy):

حيث إن الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة يمثل تأثيراً على شدة الأزمة، فإن هذه الاستراتيجية تقوم على إجهاض هذا الفكر والتأثير عليه لكي يفقد أهميته وبالتالي التأثير عليه.

والتكتيك المستخدم هو التشكيك في عناصر الأزمة والتحالف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف مع ذلك الفكر.

5. استراتيجية تصعيد الأزمة (Crisis Forwarding Strategy):

وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم. وتصلح هذه الاستراتيجية عن تكتل قوى غير متجانسة من أجل صناعة الأزمة.

والتكتيك المستخدم هو التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتقديم تنازلات تكتيكية تكون مصدراً للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة منها.

6. استراتيجية تغيير المسار (Change of Route Strategy):

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة التي يصعب الوقوف أمامها. وتركز على محاولة ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاهات الأزمة.

المبحث الرابع

أبعاد الأزمة ومراحلها

أولاً: أبعاد الأزمة

عند تحليل الأزمة ومحاولة معرفة أبعادها يمكن الاستعانة ببعض العناصر مثل:[19]

1. مصدر الأزمة وأسبابها: وهل هي مشكلات سابقة تطورت إلى حد الأزمة، أم هي تهديد خارجي، أم عوامل طبيعية، أم موقف طارئ داخلي ؟
2. ثقل الأزمة: ويقاس بمدى تهديدها للمصالح الحيوية أو القيم الأساسية للدولة.
3. تعقد الأزمة: ويقاس بمدى ما هو متاح من خيارات في مواجهتها.
4. كثافة الأزمة: ويقاس بمعدل الأحداث في فترة زمنية محددة، فكلما تلاحقت الأحداث في فترة زمنية وجيزة كلما كانت الأزمة أكثر كثافة.
5. المدى الزمني للأزمة: وهي الوقت الذي تستغرقه (قصيرة، متوسطة، ممتدة).
6. نطاق الأزمة: وهو الإطار المكاني الذي تشمله الأزمة (أزمة داخلية بحتة، أزمة داخلية ممتدة للخارج، أزمة خارجية).

ثانيًا: مراحل الأزمة

هناك ثلاث مراحل أساسية للتعامل مع الأزمة:[20]

1ـ مرحلة ما قبل الأزمة:

وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج عنها الأزمة، لأن الأزمة عادةً لا تنشأ من فراغ وإنما يسبقها عادةً مشكلة لا تعالج علاجًا مناسبًا، فالمجاعة مثلاً تسبقها مشكلة زراعية أو اقتصادية تؤدي إليها، والحرب يسبقها صراع فشلت الدولة في احتوائه، والعملية

الإرهابية يسبقها تهديد إرهابي، ولذلك فإن مرحلة ما قبل الأزمة تتطلب عددًا كبيرًا من الإجراءات والاستعدادات التي تساهم في مواجهة الأزمة، ومن بين تلك الاستعدادات إجراءات الحماية والتأمين والمعلومات ووضع الخطط، والخطط البديلة وتشكيل لجان إدارة الأزمة على كل المستويات.

2 ـ مرحلة التعامل مع الأزمة:

وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة، حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة، كما يستخدم مهاراته المكتسبة من التدريب والاستعداد لمواجهة الأزمة، فهي بالتالي مرحلة التطبيق العملي للتدابير المعدة مسبقاً للتعامل مع الأزمة.

3 ـ مرحلة ما بعد الأزمة:

وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناجمة عن حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار هو جزء مهم من عملية إدارة الأزمة، لأن الهدف الرئيس من أسلوب إدارة الأزمة هو تقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن، ويتم الجزء الرئيس من الجهود الموجهة لذلك في مرحلة التعامل مع الأزمة، إلا أنه لا بد أن تتخلف عن الأزمة بعض الآثار بصورة أو بأخرى، كما أن التعامل مع الأزمة تنتج عنه دروس مستفادة مما ينتج عنها من السلبيات أو الإيجابيات ومن ثم فإنه يتم في هذه المرحلة علاج آثار الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها.

ومن الملاحظ أن هذه المراحل الثلاث ليست بينها حدود فاصلة بشكل قاطع بل تتداخل هذه المراحل وتتشابك بدرجة كبيرة، فعلى سبيل المثال تستخدم الإجراءات المعدة قبل حدوث الأزمة، ويتم أثناء التعامل مع الأزمة الإعداد لتلافي الآثار الناجمة عنها والتمهيد لذلك، وهذا التمهيد ضروري وأساسي لنجاح المرحلة اللاحقة لحدوث الأزمة.

مراجع الفصل الثاني

(1)ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد. مبادئ إدارة الأزمات، الاستراتيجية والحلول. دار زهران للنشر والتوزيع. عمّان. 2008.

(2)د. ماهر أمين المخامرة. المهارات الإدارية في إدارة الأزمات. عمّان. 2010.

(3)شرف الدين حسين، وعلوي أمجد علي ومحيي الدين حسين. إدارة الأزمات الأمنيّة بين النظرية والتطبيق تقرير حول المؤتمر الرابع. إدارة الأزمات الأمنيّة. مايو 1993. مجلة الأمن والقانون. كلية شرطة دبي. العدد (1). يناير 1994م.

(4)Rogester, M and Larlin, J. (1997). Risk Issues and Crisis Management, London: Kogan Page.

(5) فهد أحمد الشعلان. إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات. الوطنية للتوزيع. الرياض. 2003.

(6)نفس المرجع السابق.

(7)أحمد عامر. مقدمة في إدارة الأزمات 1989. الناشر(بدون).

(8)د. محسن أحمد الخضيري. إدارة الأزمات. مجموعة النيل العربية. القاهرة 2003.

(9) عبد السلام أبو قحف. الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. دار الجامعة الجديدة. الاسكندرية. 2002.

(10) عز الدين الرازم. التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات. دار الخوجا للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 1995.

(11) Pauchant, T. And Mitroff, I. (1996), Transforming the Crisis Prone Organization, Sanfranciso, Jossey Bass.

(12) Louise K.Komfort, Designing Policy for Actionx. In Louinse K.Komfort “eds” Managing Disaster. Duke University Press Durham 1988 .

(13) أحمد جلال عز الدين. ادارة الأزمة في الحدث الإرهابي. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض. 1990.

(14) حسن أبشر الطيب. إدارة الكوارث. مجلة الإدارة العامة. معهد الادارة العامة. الرياض. العدد (65)، 1990.

(15) محمد سمير فرح. سيكولوجية إدارة الأزمات: فريق إدارة الأزمة. المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمة والكوارث. جامعة عين شمس. القاهرة 25 ـ26 أكتوبر 1997.

(16) محمد شرف الزهراني. التفاوض كوسيلة لإنهاء الأزمة في الحدث الإرهابي. رسالة ماجستير. معهد الدراسات العليا. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض.1414هـ.

(17) أحمد جلال عز الدين. إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض. 1990.

(18) محمد عبدالغني هلال. مهارات إدارة الأزمات. مركز تطوير الأداء والتنمية. القاهرة. الطبعة الثانية (د.ت).

(19) أحمد جلال عز الدين. إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض. 1990.

(20) د. محمود جاد الله. إدارة الأزمات. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمّان. 2010.

الفصل الثالث

التعامل مع الأزمات

- المبحث الأول: خطوات التعامل مع الأزمة.
- المبحث الثاني: المنهج المتكامل في التعامل مع الأزمات.
- المبحث الثالث: المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات.
- المبحث الرابع: الأساليب والأدوات الكمية للتعامل مع الأزمات.

الفصل الثالث

التعامل مع الأزمات

أصبحت الأزمات واقع حياة، ومقوماً من مقومات الوجود، وأساساً ارتكازياً من متطلبات عصر العولمة، ومع تنامي الخبرة وازدياد المعرفة بطرق إدارة الأزمات، إلا أنه لازال للاعتبارات والمهارات الشخصية لمدير الأزمة الجانب الكبير في قرار وبدائل التعامل معها، ومن ثم فلازال البعض يعطي للموهبة والمهارة الشخصية دوراً رئيساً وأساسياً في إدارة الأزمات.

فالتعامل مع الأزمات هو أحد الاختبارات الرئيسة التي تظهر مدى كفاءة الإدارة، فالمواقف الصعبة هي التي تحدد بشكل كبير مدى علم، ومعرفة، وخبرة المديرين، وتحدد قدرتهم على مواجهة الأحداث الصعبة، ومن ثم فإن الرؤية الصحيحة، والقدرة عل التحليل السريع الصائب، والشجاعة والقدرة على اتخاذ القرار، وفوق كل هذا الشجاعة على الاعتراف بالأخطاء وعدم التنصل من المسؤولية، كل هذا وغيره لا يتم الحكم عليه إلا من خلال الأزمة.

ويهدف التعامل مع الأزمة إلى قهر الأزمة وإملاء الإدارة على صانعيها، وهو أمر يستلزم أولاً وأخيرًا قوة إرادة وجلد وصبر في إدارة الأزمات.

وسنعرض في إطار هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: خطوات التعامل مع الأزمة.

المبحث الثاني: المنهج المتكامل في التعامل مع الأزمات.

المبحث الثالث: المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات.

المبحث الرابع: الأساليب والأدوات الكمية للتعامل مع الأزمات.

المبحث الأول
خطوات التعامل مع الأزمة

إن الهدف الأساسي من التعامل مع الأزمات هو العمل على زيادة فاعلية عملية مواجهة الأزمة، وتقليل الآثار السلبية لها على المجتمع، وبالتالي يجب أن ينظر إلى التعامل مع الأزمة على أنه عملية مستمرة لا تتوقف، وذلك لحدوث العديد من المتغيرات في الظروف التي وضعت فيها تلك الخطط، وإذا أردنا أن نطرح مفهومًا محددًا لمعنى التعامل مع الأزمة فيمكن القول بأنه عملية استقراء مستمرة للأحداث الممكنة، والتي يمكن أن تؤدي إلى وقوع تهديدات وكوارث في المستقبل، والآثار التي يمكن أن تترتب على ذلك، وتحديد كيفية التغلب على تلك المشكلات من خلال التدريب على مواجهتها وتوفير الموارد البشرية والتنظيمية اللازمة لذلك.[1]

وبالتالي فالتعامل العلمي مع الأزمات ومواجهتها وإدارتها إدارة علمية رشيدة يمر بسلسلة متكاملة ومجموعة مترابطة من الخطوات المنهجية المتتابعة وعلى النحو التالي:

أولاً: تقدير الموقف

في ظل الضغط والتوتر الشديد الذي يسيطر على مناخ الأزمة وخلال تصاعد المجاهيل متعددة الأنواع والجوانب، عن الأزمة وصانعيها وعن الأهداف الخفية التي تحرك كلاً منهم، يحتاج مدير الأزمة إلى تقدير سليم يحدد أبعاد وجوانب الموقف الأزموي، ويقصد بذلك: تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة وقوى مواجهتها، شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال وآراء ومواقف محيطة مؤثرة أو متأثرة بها.

ويشمل تقدير الموقف تحليلاً لمضمون العلاقات ومكونات القوة للطرفين ومصادر الوصول إلى النتائج الحالية، وأسباب نشوء الموقف الراهن، وروافد تطوره،

وعلاقات المصالح والصراع والتوافق والتكامل التي ارتبطت به أو بعدت عنه. ومن هنا يشمل تقدير الموقف الأزموي عدة أبعاد أساسية وضرورية هي:[2]

1. تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة

ويهدف هذا البعد إلى التعرف على هذه القوى لمعرفة حجمها وعددها بل ومن هي فعلاً القوى الخفية التي تنهض وراء إحداث وصنع الأزمة، وليس فقط القوى الظاهرة ولكن أيضاً المستترة منها، وعادة ما يتم الاستفادة من المعلومات والبيانات التي تم توفيرها عن هذه القوى والتي تم أيضاً تحديثها وإضافة ما تم الحصول عليه من ميدان الأزمة إليها.

2. تحديد وتوقع ورصد لعناصر القوة التي ترتكز عليها القوى الصانعة للأزمة:

وتشمل هذه العناصر ما تملكه القوى الصانعة للأزمة من ضغط أو قوى ضاغطة، وما تملكه من مصالح تؤثر على مواقف الآخرين، وعلى أحوالهم، سواء لدى الجانب المؤيد لهم، أو المعارض، وما ينشأ عنها من تصرفات يتم رصدها، سواء اتخذت شكل تعايش مع الأزمة أو مجابهة تصادمية معها، وفي الوقت ذاته فإن عمليات الرصد المبكر لكافة إحداثيات وتطورات الموقف الأزموي وتتبعه في اتجاهه التصاعدي وقياس معدلات هذا التصاعد وتحديد أي الجهات تكمن وراء زيادة الضغط الأزموي، ومن ثم تحديد شبكة المصالح التي تجمع هذه القوى.

3. تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة:

حيث إن قوى صنع الأزمة لا تستطيع بمفردها أن تخلق الضغط الأزموي أو تفجر أزمة فاعلة، بل إنها دائماً تحتاج إلى قوى مؤيدة لها وروافد تدفع بتيار متدفق من الدعم والتأييد والمساندة، ومن هنا يتم تحديد التحالفات التي تساند قوى صنع الأزمة، وهل

هي تحالفات هشة أم قوية؟ والمصالح التي تربطها هل هي دائمة مستمرة أم هي وقتية مرحلية؟ ومن خلال هذا التحديد يتم معرفة مناطق الضعف التي من خلالها يتم اختراق جدار قوى صنع الأزمة، وتحديد التوقيتات المناسبة لإتمام هذا الاختراق.

4. تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة:

إن النتائج كما هي دالة للأسباب فإنها أيضاً تدل عليها، وبمعنى آخر فإن النتيجة هي نتائج مجموعة أسباب تفاعلت وأحدثت أثرها وأفرزت هذه النتيجة ومن ثم فإنه يمكن من خلال دراسة النتائج الوصول إلى الأسباب، وعلى هذا فإن ما تفرزه الأزمة من نتائج يمكن أن تدل على أسبابها، وهو أمر مهم لمعالجة أي أزمة.

فتحديد الأسباب هو البداية الحقيقية لمعالجتها، والوصول إلى هذه الأسباب يقود أيضاً إلى كيف حدث التفاعل بينها وأدى إلى صنع الأزمة، وفي واقع الأمر فإن تقدير الموقف الأزموي هو البداية الحقيقية للبدء في التفكير في معالجة الأزمات، ومن هنا فإن تحديد ورصد وتتبع قوى الأزمة يحتاج إلى توافر وتوفير العديد من البيانات والمعلومات.

إن هذا كله وإن كان يحتل المرتبة الأولى عند تقدير موقف الأزمة وما يتضمنه من تحديد مواقف الأطراف، فإنه أيضاً يشكل بصورة أو بأخرى النظام العام لتحديد كافة القوى المرتبطة بالأزمة، وفي الوقت نفسه تحديد احتمالات مواقف هذه القوى، وما يمكن أن تتجه إليه حاضراً أو مستقبلاً. وبالوصول إلى هذه الأبعاد تتضح لمدير الأزمة السمات الرئيسة للموقف الأزموي، ومن هنا ينتقل إلى تحليل هذا الموقف.

ثانياً: تحليل الموقف الأزموي

بعد تقدير الموقف الأزموي وتحديده تحديداً دقيقاً، يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونيه بتحليل الموقف الأزموي وعناصره المختلفة ومكوناته، بهدف اكتشاف

المصالح الحقيقية الكافية وراء صنع الأزمة، والأهداف الحقيقية غير المعلنة التي سيعود لتحقيقها، ويتم التحليل بهدف الاستدلال وصولاً إلى يقين، عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف الأزموي، لتوضيح عناصر الأزمة ومما تتركب، وتقسيمها إلى أكبر عدد ممكن من الأجزاء ليتسنى لنا إدراكها بأقصى وضوح ممكن، ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزموي المركب إلى أجزائه البسيطة، ثم إعادة تركيبه بشكل منتظم، بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف الأزموي وكيفية معالجته، ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزموي إلى ما يتركب منه من عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه سليم.

وفي هذه المرحلة يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف الأزموي، ويعتمد هذا بالطبع على الاختيار الدقيق والصحيح لأدوات القياس والتحليل والتي أهمها: [(3)]

1. تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت الخاصة بعوامل وعناصر الموقف الأزموي والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة، ومدى تأثر كل منها وتأثيرها أيضاً على صنع الأزمة وعلى تشكيل الموقف الأزموي ووصوله إلى ما وصل إليه من حجم وضغط وتأثير.
2. تحليل أسباب التوتر على أساس المعلومات التي تم الحصول عليها والوصول إلى العوامل التي دعمته، وأيضاً تحديد مستويات التوتر التي بلغتها الأزمة، ومراحل الاستقرار والتعادل التي استطاعت قوى كبح الأزمة الوصول إليها أو تحقيقها وباستخدام عوامل معينة.
3. تحليل مواطن القوى لدى كل من الطرف الصانع للأزمة، وكذا الطرف الكابح لها، ومواطن الضعف أيضاً لدى الطرفين، وبالشكل الذي يظهر كيفية الاستفادة من كل منهما.

4. تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة، وتكاليف وأعباء استمرارها ومدى تأثير كل ذلك على الكيان الإداري الذي نشأت به الأزمة.

وبعد هذا كله يتم تحويل ما توصلنا إليه من تحليلات إلى عناصر كمية ورمزية تزود بها الحاسبات الإلكترونية، وفي إطار النماذج والبرامج المصممة يتم تشغيل هذه البيانات وتحديد إجماليات وأجزاء كل نموذج منها حتى يتم استخراج المؤشرات والنتائج والحلول الكلية والجزئية والبدائل المختلفة التي يتعين الاختيار من بينها، الأمر الذي يقلل من احتمالات الخطأ والتحيز غير الموضوعي عند القيام بعملية التخطيط لمواجهة الأزمة.

ثالثاً: التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة

وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم هذا بأكمله، يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمة بوضعه الحالي مع إجراء كافة التغيرات التي تتم عليه أولاً بأول، حيث يكون هناك مسرح وعلى هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومي الأزمة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع ومناطق الغليان، باعتبارها جميعاً مناطق ساخنة.

ومن خلال هذه الرؤية العلمية الشاملة المحيطة بأبعاد المسرح الأزموي وزوايا الرؤية المتعددة للأطراف المتعلقة بالأزمة يتم رسم خريطة التحرك وعلى النحو التالي:

1. تحديد الأماكن الأكثر أمناً والمحصنة تماماً لاتخاذها كمناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق.
2. تحديد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج آمن للقواعد الخاصة بالانطلاق فضلاً عن حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف، فضلاً عن

مناطق إنذار وتصفية وتحطيم وصد الأمواج الأزموية، أو مناطق تفريغ وتهدئة للضغوط الأزموية وامتصاص جيد لها.

3. تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام، وأي رموز النظام أو رموز القيادة في الكيان الإداري يمكن التضحية به وإعداده لهذه التضحية وتوجيه السخط له والتخطيط والتمهيد لدخول رمز جديد له شعبية ترتاح إليه قوى صنع الأزمة، أو رمز قادر على تهدئة الأوضاع.
4. تحديد خطة امتصاص الضغوط الأزموية الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحلياً مع قوى صنع الأزمة.
5. توزيع الأدوار على قوى إدارة الأزمة.
6. التأكد من استيعاب كل فرد لدوره المرسوم له في إطار المهمة الموكولة إليه وطبقاً للخطة العامة الموضوعة.
7. حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل الأزموي، وتزويد فريق المهام باحتياجاته من الأدوات والمعدات التي يتطلبها ويحتاجها الموقف الأزموي.
8. تحديد ساعة الصفر أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال وحاسم.

وأياً ما كانت العملية التخطيطية فإنه نتيجة للضغط الأزموي وما تتسم به العملية الأزموية من عدم توافر الوقت الكافي للتخطيط يلجأ متخذ القرار إلى مجموعة السيناريوهات الجاهزة التي أعدت من قبل لمواجهة المواقف الأزموية الصعبة واستخدامها أو إجراء تعديل طفيف عليها لتكون صالحة للاستخدام الفعلي.[4]

رابعاً: التدخل لمعالجة الأزمة

يتم التدخل لمعالجة الأزمة بعد أن تم الإعداد الجيد لكل شيء وإجراء الحسابات الدقيقة عن كل شيء، حيث من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة والدراية

بالسيناريوهات البديلة والسيناريو المعتمد والمجاز للتدخل في الأزمة وإسناد المهام وتوزيع الأدوار على فريق المهام الأزموية يكون متخذ القرار الإداري في إدارة الأزمات قد حدد كل شيء ووضع لكل عنصر احتمالاته وحسب اتجاهاته ثم اتخذ القرار.

وتتم المعالجة الأزموية على أنها مجموعة مهام أساسية ومهام ثانوية ومهام تكميلية تجميلية. وفي هذا النطاق فإن التدخل العلمي للتعامل مع الأزمات لا يذهب بعيداً عن الأهداف العلمية الموضوعة خاصة وأن الهدف الدائم الثابت والراجح هو المحافظة على سلامة الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة وحمايته من التصدع والانهيار، وبمعنى آخر، أن لا تكون المعالجة الأزموية سبباً في حدوث شرخ أو خلل عنيف يؤدي إلى انهيار الكيان الإداري أو تصدعه.

وعلى الرغم من أن هذه الأهداف تختلف من أزمة إلى أخرى وأنها تتحدد في ضوء الحالة التي يواجهها مدير الأزمات والظروف المحيطة بالأزمة ونجاح مدير الأزمة في تحقيق الأهداف المرحلية السابقة واتضاح أبعاد الموقف الأزموي واعتبار قدرة الكيان الإداري وقابليته على الاحتمال والامتصاص وتلاشي المخاطر التي كانت تهدد بدمار الكيان الإداري، كل ذلك وغيره يدفع إلى السطح بمجموعة من الأهداف النهائية لمدير الأزمة منها:[5]

1. معالجة آثار الأزمة الحالية ومحو السلبيات التي نجمت عنها والوصول بالأداء التشغيلي للكيان الإداري إلى المستويات التي كان عليها قبل حدوث الأزمة على الأقل، واستعادته حيويته وفاعليته الكاملة وكأن الأزمة لم تحدث.
2. تطوير وتنمية الأداء التشغيلي للكيان الإداري والارتقاء به إلى مستويات تشغيل وأداء أفضل مما كان عليه الحال قبل الأزمة، خاصة مع إحداث تغيير وتطوير في تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والتمويل والكوادر البشرية.

3. وضع نظام وقائي مناعي يمنع حدوث هذه الأزمة مرة أخرى أو غيرها من الأزمات المشابهة وبالتالي إكساب الكيان الإداري المناعة والوقاية والحماية اللازمة ضد مخاطر حدوث هذه الأزمات مرة أخرى ومنع ما من مصلحته إشعال هذه الأزمة من جديد من خلال استخدام المناهج العلمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز والمتابعة والرقابة.

المبحث الثاني

المنهج المتكامل في التعامل مع الأزمات

على الرغم من استخدام الطرق التقليدية وغير التقليدية لعلاج الأزمات أو التعامل معها، فإنها لا تمثل في ذاتها منهجاً متكاملاً للتعامل مع الأزمات كمضمون فكري، وكأبعاد تفاضلية تبادلية، وكنتائج ذات تأثير متشابك، وكمراحل كل منها يدفع للوصول إلى الأخرى.

وبالتالي فلابدً من إيجاد منهج يقوم على توصيف شامل وعام ومتكامل للأزمة يحيط بكافة عواملها وثوابتها ومتغيراتها، ومن ثم يقدم كافة البيانات والمعلومات والمعارف إلى متخذ القرار لتمكينه من تشخيص الأزمة تشخيصاً صحيحاً ودقيقاً، ومن ثم الوصول إلى تذكرة الدواء، ومن هنا يكون القرار الإداري رشيداً.[6]

مراحل وخطوات المنهج المتكامل:

تبعًا لهذا المنهج يمر التعامل مع الأزمة بمجموعة مراحل حيث يتعين تحقيق مجموعة من الأهداف الجزئية والمرحلية في كل خطوة من خطواته، واستخدام نتائج كل خطوة كمدخلات للخطوة التي تليها، حتى نصل في النهاية إلى تحقيق الهدف العام النهائي وهو التغلب على الأزمة وتوجيهها لصالحنا، وهذا المنهج يقوم على عدة مراحل منطقية للأزمة هي:[7]

1. مرحلة الاختراق لجدار الأزمة.
2. مرحلة التمركز وإقامة قاعدة للتعامل مع عوامل الأزمة بعد اختراقها.
3. مرحلة توسيع قاعدة التعامل ومد جسور ومجسات الاختبار لأرض جديدة يتم التوسع فيها، واكتساب أرض جديدة.

4. مرحلة الانتشار السريع لتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها ودفعها بعيداً عن أماكن السيطرة.

5. مرحلة التحكم والسيطرة على موقع الأزمة.

6. مرحلة التوجيه لقوى الفعل الإرادي الصانعة للأزمة إلى المجالات الأخرى.

وفيما يلي عرض لكل هذه المراحل بشيء من الإيجاز:

أولاً: مرحلة الاختراق

تمثل الأزمة في ذاتها كياناً مغلقاً تحيطه جدران سميكة من الغموض وعدم المعرفة، ومن ثم فإن أي قرار قد يتخذ بشأنها سوف يحمل نسبة مرتفعة من عدم التأكد، ومن ثم تكون احتمالات نجاحه محدودة.

ومن هنا يتعين أن يتم اختراق هذه الجدران للنفاذ وراءها لمعرفة كنه ومضمون الأزمة، ومن ثم التعامل مع أسبابها والتغلب عليها، حيث لا يمكن فهم الأزمة إلا من خلال فهم مكوناتها وعناصرها، وخصائص هذه العناصر، والأسباب والدوافع التي تحكم حركتها، والقوى التي تسيرها وتولد الضغط داخلها.

حيث يتعين أن يتم الاختراق بشكل سريع، وبشكل كامل متخطياً كل العقبات، وفي إطار تحقيق عناصر المفاجأة والنفاذية والتغطية والخداع والتمكن. ومن هنا فإن في مرحلة الاختراق تتم مجموعة من العمليات الإدارية شديدة الأهمية هي:[8]

أ- عملية البحث:

حيث يتم في هذه العملية بحث موضوع الأزمة، وعناصرها، ونشأتها، وتطورها، والعوامل المؤثرة في إيجاد الأزمة، ونموها، وكذلك المحددات المؤثرة على مسارات واتجاهات هذه الأزمة، وآليات الأزمة وأدائها، والارتباطات والعلاقات الخاصة بها، وهو أمر يحتاج إلى وعي إدراكي شامل، فعلى سبيل المثال في الأزمات الاقتصادية التي تواجه المشروعات، يتم دراسة محددات عملية الاختراق.

ومن خلال عملية البحث تتبلور المعلومات والبيانات والمعارف الخاصة بالأزمة، ومن ثم يصل متخذ القرار إلى تشخيص واقعي للأزمة، وتصور شامل لأبعادها، ومن ثم ننتقل إلى العملية الثانية للاختراق وهي:

ب ـ التقييم:

وتعني مرحلة التقييم، قيام متخذ القرار، أو فريق إدارة الأزمات بالحكم على التصور الشامل للأزمة، وعلى جزئياتها ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية، وتحديد دقيق لمن يعمل معنا، ومن يعمل ضدنا، ومن يسير في إطار التيار الجارف للأزمة يغذيها، ومن يسير فيها رغم عنه، ولديه الاستعداد للتحول إلى مسارات بديلة.

وتتم عملية الاختراق من أضعف جزء في بنيان أو جدار الأزمة، وهذا الجزء يمثل في الحقيقة المكان الذي نعلم عنه كل شيء، ومن ثم نستطيع اختراقه والتغلب عليه، والنفاذ منه إلى ما نجهله، أو للوصول منه إلى كافة الحقائق وتحديد المجهول من أسباب الأزمة والقوى الكامنة وراءها والتعامل معها والتغلب عليها. ويستعان في عملية الاختراق للأزمة بأسلوبين هما:[9]

الأسلوب الأول: إعادة قراءة الأزمة من جديد

وهو أسلوب قوي في اكتشاف كامل الأزمة، أي كل ما تم في مسارها، واكتشاف كل شيء فيها، بل الوصول إلى مناطق النفوذ الخفية، ومناطق الضعف المتوازية أيضاً.. فقراءة الأزمة والتوقف عند بعض الحوادث أو كل الأحداث يساعد على تحليل كل شيء فيها.

وليس معنى إعادة قراءة الأزمة هي إعادة قراءة ما نشر عنها في الصحف والمجلات فحسب، ولكن في حقيقة الأمر إعادة قراءة للأزمة بشكل تفصيلي وثيق للوصول إلى إدراك شامل للنواحي الآتية:

- قنوات التوصيل والاتصال (Communication).

- العوامل المسببة للأزمة (Cause).
- العوامل المساعدة (Supporting).
- العوامل المناخية والظروف المحيطة (Conditioning).

فالقراءة الجيدة للأزمة، قراءة فعالة ودقيقة، خاصة أنها تتم من جانب محترفين لديهم الخبرة والعلم والدراية والقدرة على ذلك.

الأسلوب الثاني: إعادة تتبع أحداث الأزمة

الأزمة مجموعة من الأحداث المتتالية، ومجموعة من الحوادث المؤثرة، وأيضاً حالة من الاستجابات ومن التفاعلات التي ولدت العديد من القوى الصاعدة، ومن القوى المؤثرة، ويقوم هذا الأسلوب على استرجاع الأحداث التاريخية للأزمة خلال مراحل نشوئها المختلفة، لتشخيص كل مرحلة من مراحل نشوئها المختلفة، لتشخيص كل مرحلة من المراحل ومعرفة وتحديد كل من:

- الأسباب الباعثة على نشوء الأزمة.
- العوامل المحيطة أو البيئة التي ساعدت على نمو الأزمة.
- الأطراف المؤيدة لصنع الأزمة والمستفيدة من استمرارها أو من تفجيرها.
- الأطراف والقوى المعارضة التي أضيرت من صنع الأزمة، وتضار من استمرارها.
- القوى والعناصر المحايدة.

وتتم عملية الاختراق، ومن خلال تتبع ما قام به كل طرف، لمعرفة إذا ما قام بدوره عن اقتناع، أم أنه منساق مع تيار معين، أم أنه مجبر على الاتجاه في هذا التيار دون إرادة منه، أو عن عدم معرفة أو بإغراء معين، ومن ثم إذا ما أمكن التوصل إلى أحد عناصر صنع الأزمة أو الأطراف المؤيدة لها كان رغم إرادته، أو عن طريق عدم معرفة، أو لإغراء معين، فإنه من السهل اختراق قوى صنع الأزمة بمعالجة هذه الأسباب بسهولة.

ومن ثم يتم الاختراق لجدار الأزمة، وكسر حاجز عدم المعرفة، وزيادة حجم المعرفة والمعلومات التي تقلل دائرة عدم التأكد، ومن ثم يمكن القيام بالخطوة التالية.

ثانياً: التمركز

إذا ما تمت عملية الاختراق لجدار الأزمة بنجاح، فإن الخطوة التالية هي بناء رأس جسر متمركز داخل كيان الأزمة ذاتها حتى يمكن العبور عليه إلى لب الأزمة وجوهرها، ومن هنا يحتاج الأمر إلى بناء قاعدة ارتكازية داخل الطرف الصانع للأزمة، وغالباً ما يتم بناء هذه القاعدة الارتكازية في مناطق الاختراق ويكون التمركز فاعلاً عندما تملك قوى مكافحة الأزمة، أو قوى إدارة الأزمة وفريق المهام مكاناً جيداً للتمركز فيه.

حيث يتضح لنا ضرورة الحصول على رأس جسر من أجل كسر حواجز المجهول في الأزمة، وتستخدم في ذلك أيضاً ما يطلق عليه اصطلاحاً مجموعة من الأدوات أهمها الأدوات الآتية:

- أدوات جذب الانتباه إلى مجالات محددة بعينها.
- أدوات اختبار النوايا ومعرفة الاتجاهات.
- أدوات إغراء أو تهديد تحويل المواقف وتغير الاتجاه.

ومن هنا يتم بناء قاعدة الارتكاز، وأساس التمركز بعد الوصول إلى قلب الأزمة، وإيقاف تيارها المتصاعد وكسر حواجز المجهول عنه، وتحويله إلى معلوم، ويتم التمركز الناجح أيضاً من خلال استقطاب بعض العناصر العاملة لدى الطرف الآخر، وتجنيدها لصالحنا، والحصول على المعلومات التي نرغبها منها، وجعلها أيضاً بمثابة مراكز تجميع معلومات، ومجسات ألغام وبالونات اختبار، ومناطق نفاذ جديدة تمهيداً للدخول في المرحلة التالية.

أما إذا نظرنا على مستوى الدول الكبرى، فإنها تقوم باختراق الدول الصغرى من خلال العديد من أساليب الاختراق، ذات الفاعلية الكبرى.[10]

ثالثاً: التوسيع

وهي مرحلة كسب مزيد من المؤيدين لوجهة نظرنا، وتحويلهم إلى قوة مناصرة، وفاعلة ليس فقط في تأييدنا، ولكن أيضاً في مناهضة ومقاومة الطرف الآخر ومناصريه، ويتم التوسيع من خلال تتبع قوى الأزمة الصانعة لها والمؤيدة لها والمهتمة بها والتوافق المرحلي معها، ثم جذبها إلى نطاقنا أو تصفيتها، وبالتالي تقليل قوى الرفض المواجهة لنا، وكسب مزيد من المؤيدين إلى صفوفنا، ومن ثم الانتقال تدريجياً إلى أماكن جديدة، وتوسيع قاعدة تواجدنا وانتشارنا شيئاً فشيئاً ويتم التوسيع أساساً عن طريق:

1. إيجاد مراكز جديدة للتمركز مسيطر عليها تماماً من جانبنا وتحمل اسمنا بشكل علني كامل وصريح.
2. إيجاد مراكز مشتركة مع أطراف أخرى تحمل أسماء مشتركة، ويمكن أيضاً التأثير فيه ولكن بشكل نسبي. (11)

رابعاً: مرحلة الانتشار

وهي مرحلة الانتقال إلى الإمساك بزمام المبادأة والحركة، والاتجاه بالأحداث، بدلاً من الانصياع للأحداث، وهي مرحلة الاستخدام المكثف والفعال للإعلام، وابتكار السمات والأوتار والرسائل الإعلامية ذات الرنين والمضمون، والتي تجد لدى بعض القوى الصانعة للأزمة هوى واستهواء، واستخدام جانب منها في تأكيد هذا الانتشار، حيث يمكن تقسيم الكيان الإداري إلى ثلاثة أنواع من القوى وأصحاب المصالح هي:

أ- قوى محافظة متزمتة.

ب- قوى راديكالية ثورية.

ج- قوى معتدلة أو وسطى.

ويستلزم التعامل مع هذه القوى "إعداد الصرح" الذي تتداعى فيه الأحداث وتتوالى، ومن خلال إفرازات الحدث وتأثيراته المتباينة يتم استقطاب القوى الراديكالية الصانعة للمستقبل، والقوى المعتدلة أو الوسطى للحاضر، وتحييد القوى المشبثة بالماضي. وعادة ما يتم الانتشار بطرق مختلفة يتوقف اختيار أي منها على نوع الأزمة ومجال نشاطها.

ومن هنا يتم الانتشار بشكل متسارع، وبخطى واثبة في كافة الاتجاهات، ووضع قواعد ومناطق ارتكاز جديدة، بحيث تنتقل مراكز السيطرة، ومناطق الاختبار، إلى إطار جديد.

والانتشار في إدارة الأزمات يكون عادة في شكل دوائر أكثر منه في شكل خطوط اتجاهية مستقيمة، نظراً لما يمكن التأثير فيه أكثر في إطار هذه الدائرة.[12]

خامساً: مرحلة التحكم والسيطرة

وفي هذه المرحلة يتم التحكم والسيطرة على عوامل الكم، والكيف، والزمن، والتكلفة، والجهد سواء فيما يتصل بالأزمة أو بأساليب التعامل معها بالعمليات الخاصة بإدارة الأزمة ككل، وليس فقط فيما يتصل بالطرف الآخر، وهذا التحكم يتولد أساساً من قدرتنا على إقناع الطرف الآخر، أو على إخضاعه، أو على إجباره على أن يصبح كماً سلبياً لا قيمة له، وبمعنى آخر أن يتحول من قوى فاعلة، إلى كيان مفعول به، ومن محرك دائم الحركة، إلى أداة يستعان بها فقط عند الحاجة.

وعملية الإقناع، أو الإخضاع، أو الإجبار لا تتم بسهولة، ولكنها دائماً تتم بإيجاد المصلحة، أو العادة، أو الاحتياجات التي يتطلبها الطرف الآخر، وفي الوقت ذاته لا يستطيع أن يحصل عليها إلا من خلالنا، ومن ثم ربطه بالكامل بتبعية مسيطرة يصعب عليه الفكاك منها ولا يكون أمامه سوى الرضوخ والامتثال.[13]

سادساً: مرحلة التوجيه

وهي أخطر المراحل على الإطلاق، وفي الوقت ذاته قمة النجاح الذي حققه مدير الأزمة عند إدارته لها، والتي بموجبها سيطر على كامل أفراد قوى الأزمة، وليس فقط تلك القوى الصانعة لها، ولكن أيضاً من يقف وراءها من القوى المؤيدة لها، والمتعاطفة معها. وأصبحت جميعها مادة طرية بين يديه يستطيع تشكيلها وتوجيهها كيفما يشاء، وتتم عملية التوجيه بذكاء ودهاء كبيرين.

ويلاحظ أن إدارة عملية التوجيه تتم من قاعدة السيطرة الكاملة والتحكم شبه الكامل في قوى صنع الأزمة، وعلى هذا يتم توجيه الأزمة بثلاث طرق هي:[14]

أ- **تصدير الأزمة إلى الخارج:** أي تصديرها إلى كيانات إدارية أخرى، وحتى ينجح هذا التصدير لا بد من الحصول على علاقة أو رابطة مع هذه الكيانات الأخرى تقوم بوسيلة الجسر الذي يمكن نقل الأزمة عن طريقه، وإيجاد المصالح التي تكفل نقل الأزمة إليه بذكاء.

ب- **ركوب الموجة الأزموية والانحراف بها:** وبمعنى امتطاء قمة الأزمة، وقيادتها لفترة ثم الانحراف بها وبمن يعملون على تغذيتها، ويطلق عليها البعض طريقة التكيف المرحلي، والموافقة المرحلية، ويصبح مدير الأزمة فارساً ماهراً عليه أن يروض حصاناً جامحاً شديد المراس ومن ثم فإنه يمتطي صهوة هذا الحصان الجامح مرسلاً له العنان حتى تنهك قواه، ويستنزف طاقته وهنا فقط يستطيع الفارس أن يلوي عنق الحصان، ويوجهه إلى حيث يرغب. ومن ثم فإن هذه الطريقة تحتاج إلى إرادة الصبر، وقوة الانتظار ودقة التوقيت الذي يتم فيه توجيه القوى الصانعة للأزمة.

ج- **تحويل الأزمة وإفرازاتها إلى إيجابيات:** أي تحويل الجوانب السلبية إلى عمليات إيجابية تزيد من تماسك الكيان الإداري (أزمة الطاقة)، وحفز

طاقاته الإبداعية لدى العلماء والخبراء والمبدعين وقيام كل منهم باختراع وابتداع جهاز يخفض استهلاك الطاقة للمشاركة والتغلب على مخاطرها، ويطلق على هذه الطريقة، طريقة ديمقراطية المشاركة، حيث يكون القائد الإداري على وعي كامل بحقيقة الأزمة التي يواجهها، وإدراك كامل أن معالجة الأزمة بمفرده، أمر صعب إن لم يكن مستحيلاً، خاصة وأن هذه المعالجة تحتاج إلى تضحيات ليست فقط من جانبه، ولكن أيضاً من جانب أفراد الكيان الإداري الآخرين، وأن هذه التضحيات الغالية لا بد أن تتم بموافقتهم ومن جانبهم أيضاً، وليست عن طريق الإجبار أو الغصب، ومن ثم يتجه القائد الإداري إلى مخاطبة أفراد الكيان الإداري لتحقيق الآتي:

- إعلامهم بحقيقة الأزمة دون مبالغة أو تهويل، أو تهوين.
- طلب تكوين لجان للمشاركة بالرأي حول طرق التعامل وعلاج الأزمة ونتائجها وإفرازاتها.
- طلب تكوين لجان للمشاركة بالرأي حول طرق التعامل مع الأزمات وإيجاد الحلول المناسبة.
- إعداد خطة متكاملة من الآراء القابلة للتطبيق، وتنفيذها بالمشاركة مع اللجان والأفراد الذين وافقوا عليها.

وعادة ما يتم التوجيه من خلال قوى ذكية وفعالة، وإن كانت هذه القوى والأساليب تختلف من مستوى معين إلى مستوى آخر.

المبحث الثالث

المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات

يتطلب التعامل مع الموقف الأزموي، وإدارة الأزمة استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل، ومن هذه الأساليب:[15]

أولاً: تبسيط الإجراءات وتسهيلها

لا يعقل أبدًا أن تخضع المعالجة أو التعامل مع الأزمات لنفس الإجراءات المنصوص عليها في معالجة المشاكل المختلفة، فالأزمة لا تنتظر أحداً أو تتوقف لحين استكمال إجراء إداري معين، بل إن خطرها يزداد وخسائرها تمتد كلما كان هناك تجاهل لعنصر الزمن، بل إن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة.

فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة وتهدد حياة الكيان الإداري، وتحتاج إلى التدخل السريع والحاسم والسليم أيضاً، ومن هنا وبشكل سليم، ومن ثم فإن تبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي، ومعالجته بسرعة، والأدوات والمعدات والقدرة على استخدامها تساعد على حسن وسرعة السيطرة على الأحداث الأزموية ووقف تصاعدها ومنع تفاقمها، وإزالة وامتصاص الضغط الأزموي وإفقاده تأثيره، ومن ثم خطورته على الكيان الإداري.

ثانياً: إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل

النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة يصعب عليه احتمال ضغطها.

ويقوم المنهج الإداري العلمي على أربع وظائف أساسية هي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة والتي نعرض لها بالإيجاز فيما يلي: [16]

1ـ التخطيط:

يعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات، وهو ما يعني التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذي سيقوم به، ومن هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبطاً بحقائق الأزمة، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث، والإعداد للطوارئ، ورسم سيناريو بتتابعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة.

ومن ثم فإن استخدام التخطيط كأداة منهجية للتعامل مع الأزمات يساعد على تحديد سبل هذا التعامل، والوقت والجهد، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة، بمنع الأنشطة الارتجالية والعشوائية، وتلك التي لا ضرورة لها أو لا نفع منها.

2ـ التنظيم:

لضمان التدخل الكفء في الأزمات، لا بد من توافر نوع من التناسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، خاصة عندما تحتاج الأزمة إلى جهد جماعي، خاصة وأن كثيراً ما يؤدي التعارض والتناقض والازدواجية إلى أزمات من نوع جديد. ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكولة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات، والمهام المرتبطة بكل منهم، وما هي الأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة، ومن الذي سيساعدهم، وأمام من سيكونون مسؤولين، والسبل

المحددة للاتصال، وبالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل، والأشخاص وأماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ، وبالشكل الذي يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الأحداث.

3ـ التوجيه:

يتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات، شرح طبيعة المهمة، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف والغرض من التدخل، والسلطة المفوضة، والأساليب المتاحة أمامهم، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بأفراد الفريق مع متخذ القرار الإداري، ومن خلال الخرائط والصور، والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة، ومدى ارتباطها ببعضها.

وتتضمن عملية التوجيه أيضاً استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله، ويجب أن يتصف الأمر بعدة خصائص هي:

أ ـ أن يكون الأمر معقولاً وقابلاً للتنفيذ.

ب ـ يجب أن يكون الأمر واضحاً لا غموض فيه.

ج ـ يجب أن يكون الأمر كاملاً مبيناً العمل المطلوب تأديته سواء من الناحية الكمية، أو من الناحية النوعية الكيفية، ومكان القيام به، والوقت الذي يجب أن يتم فيه، وبمعنى آخر تشخيص وتوصيف كامل للمهمة المسندة لفريق مواجهة الأزمة.

د ـ يجب أن يكون الأمر بالمهمة مكتوباً ومعتمداً من السلطة المختصة، ومحدداً به كامل الصلاحيات وحدودها حتى لا يكون هناك تجاوزات، أو حتى لا يساء فهمها أو تتعرض للنسيان، وحتى يسهل الرجوع إليها إذا ما اقتضت الضرورة ذلك.

4ـ المراقبة:

تعد نتائج التدخل في الأزمة وإدارتها نتائج ليست نهائية، وإنما هي مرحلية، ومن ثم فإن معالجة الأزمة ووقف تدهور الأمور، تصبح مرحلية ونتائجها مرحلية، وتظل هناك الأسباب كامنة، مثل النار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة أخرى.

ثالثاً: الوفرة والحضور الدائم

لا يمكن معالجة أي أزمة أو التعامل معها من خلال عجز أو قصور سواء عن الحركة لمواجهة قوى صنع الأزمة ووقف تصاعدها، أو عن مقاومتها، أو عن التعامل معها والتصدي لها.

فالأزمة تحتاج إلى الاستعداد وإلى الوفرة الاحتياطية الكافية والمناسبة للتدخل لمقاومة أي قصور أو عجز. كما أنها تحتاج إلى الفهم الكامل، والفهم الكامل لا ينشأ عن تغييب متخذ القرار أو عن الغياب بعيد عن الأزمة أو عن مواقع أحداثها، أو عن عدم معرفة من القائمين بها، ويتطلب الأمر الحضور الدائم والتواجد في موقع أو مواقع الأحداث أمر كفيل بإيقاف تصاعد الأزمة، فضلاً عن أن الحضور في مواقع الأحداث يتيح معرفة ما يحدث أولاً بأول، ومن ثم التدخل الفوري بالشكل الكمي الذي يتطلبه ويحتاجه الموقف.[17]

كما أن التواجد في مواقع الأحداث وإحساس الطرف الآخر الصانع للأزمة، وكذلك القوى المؤيدة له بهذا التواجد أمر له نتائجه النفسية الملموسة، المؤثرة في حركة وردود فعل ليس فقط صانع الأزمة، ولكن أيضاً على حلفائه ومناصريه ومؤيديه، وعلى القوى المحايدة التي يحاول جذبها إلى أتون الأزمة لتأييده ودعمه. حيث يؤدي إحساس هذه القوى بتواجدنا الدائم وحضورنا المستمر، وإحاطتنا الفورية بما يحدث، ومعرفتنا بما يقومون به، يجعل المعتدلين من هذه القوى يترددون في تأييد الخصم الصانع للأزمة، خوفاً على ضياع مصالحهم الحالية أو المستقبلية معاً.

كما أن وجود وفرة احتياطية تعبوية مناسبة، تساعد على سرعة التصدي للأحداث، ووقف تدهور الموقف الأزموي، ومنع القوى المعادية من انتهاز الحادث الأزموي كوسيلة مناسبة لتدمير الكيان الإداري، أو إهدار الثقة فيه.

رابعاً: تفويض السلطة

تفويض السلطة هو من أهم المتطلبات الإدارية في إدارة الأزمات، حيث تتيح لفريق مواجهة الأزمة ولقائده حرية الحركة والتصرف، وفقاً لما يمليه عليه الموقف الأزموي الذي يواجهه، خاصة وأن تفويض السلطة يعطى في شكل تفويض عام أو تصريح عام بالتصرف، وبالتالي يكون أفضل للمواجهة الأزموية، حيث إن قصور المعلومات أمر وارد، وعدم معرفة النتائج المحتملة للمواجهة، أو توقعها بشكل كبير أمر طبيعي في التعامل مع الأزمات شديدة التعقيد، أو ذات الطابع الحاد.[18]

خامساً: فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر

تحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف، وكثيراً ما تستخدم سياسة الباب المفتوح، كأداة للحصول على المعلومات والإبقاء على سلامة قنوات الاتصال.

وفي حقيقة الأمر فإن سياسة الباب المفتوح تعد من أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمات أو استفحالها، وفي الوقت ذاته تحقيق الاتصال الفعال الذي يوجه الجهود ويوحدها بشكل منظم لتحقيق الأهداف الموضوعة، خاصة وأن الظروف التي يواجهها متخذ القرار عند إدارته للأزمة متغيرة.[19]

سادساً : التواجد المستمر في مواقع الأحداث

لا يمكن معالجة أزمة ونحن غرباء، أو لا نعيش أحداثها، أو هناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، ويساعد التواجد المستمر في مواقع الأحداث على توفير المعلومات الضرورية اللازمة لمتخذ القرار حتى يكون على بينة كاملة بتطورات الأحداث والتواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد شكلين أو أسلوبين أساسيين هما:

الأسلوب الأول: التواجد السري في مواقع الأحداث

حيث إنه قد تفرض طبيعة الأزمة واختلاف ظروفها، وعدم وفرة المعلومات عنها، وتضخم تأثيرها وتداعي أحداثها، وتصاعد اتجاهات العداء السافر والمعلن عدم حضور متخذي القرار في الكيان الإداري، أو ظهورهم العلني في مواقع الأحداث، خاصة إذا ما كان الغضب الجماهيري تتصل أسبابه بأشخاصهم.

ومن هنا يتم زرع عدد من العناصر الذكية والماهرة، والفاعلة، التي تتصف بالثقة، والقدرة على التوجيه الذاتي، ووضعهم في أتون القوى الصانعة للأزمة، وذلك لتحقيق هدفين أساسيين هما: [20]

- الهدف الأول: تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات، حيث يساعد تواجد العناصر المزروعة على الوصول إلى كم مناسب من البيانات شديدة الأهمية لإدارة الأزمة.
- الهدف الثاني: القيام ببعض التصرفات أو التحركات أو السلوكيات المطلوبة، حيث تستطيع هذه العناصر المزروعة التغلغل والانتشار بين قوى صنع الأزمة، بل والوصول إلى مواقع اتخاذ القرار أو موقع التحكم في مسارات القرارات، أو في تنفيذها، أو متابعتها أو توجيهها. وبالتالي فإنها

تستطيع التدخل في العملية التنفيذية أو العملية الإدارية الخاصة بقوى صنع الأزمة.

الأسلوب الثاني: التواجد العلني في مواقع الأحداث

وهو أسلوب الصدام والمواجهة العنيفة. خاصة أن كثيراً ما تكون الأزمة المتفجرة ذات طبيعة تدميرية، وأن عدم مواجهتها بسرعة، والصدام معها، قد يؤدي إلى انفلات زمام الأمور، وإلى دخول قرى غير معلومة، وإلى نتائج وإفرازات غير محسوبة، وغير مأمونة أيضاً، وقد تؤدي إلى تدمير الكيان الإداري. ومن هنا يكون للتواجد العلني ثلاثة محاور:

- **المحور الأول:** تأكيد الصدام العنيف مع قوى صنع الأزمة، والمنفذين لها والمؤيدين لهم، وأن هذا الصدام ستكون خسائره بالغة الجسامة، وأن تكاليف صنع الأزمة ستكون وخيمة على هؤلاء الصانعين، وأنه لا مجال للتهاون معهم.
- **المحور الثاني:** التدمير للمصالح، والمنافع، والممتلكات، والعلاقات الحالية مع القوى الصانعة للأزمة، والوصول بهم إلى أعلى درجات الخسائر والضرر الذي يفوق كل حساباتهم وتوقعاتهم، بل وتجاوز كل الحدود معهم.
- **المحور الثالث:** إلحاق أقصى الخسائر بالطرف الصانع للأزمة والمؤيدين له، وبشكل باهظ التكلفة بالنسبة له، وللآخرين، وأن من يؤيده أو يسانده علناً أو سراً سوف يدفع الثمن غالياً.

ومن خلال هذه المحاور الثلاثة يتم إخماد الأزمة، وإن كان يجب القول إن عملية الإخماد ليست العلاج النهائي للأزمة، ولكنها عملية معالجة مرحلية، خاصة أن المعالجة العنيفة للأزمة لا تنهيها، وإنما فقط تخمدها لفترة من الزمن، تطول أو تقصر، ولكنها ستشتعل من جديد.

المبحث الرابع

الأساليب والأدوات الكمية للتعامل مع الأزمات

نتيجة لثورة المعرفة وكثافة المتغيرات وتسارع الأحداث وتنوع الحركة والتغير السريع والتبدل في المواقف الذي يتسم به واقعنا الحاضر الذي نعيشه، أصبح من الصعب الاعتماد على الأدوات الوصفية أو غير الكمية وحدها في التعامل مع الأزمات، بل استلزم الأمر استخدام العديد من الأدوات الكمية المركبة والمعقدة، والتي تحتاج إلى استخدام العديد من الأدوات الكمية المركبة والمعقدة، والتي تحتاج بدورها أيضاً إلى استخدام خبرة الحاسوب في حساباتها وللتعامل معها.

فالأزمة ما هي إلا صراع بين إرادتين تتنافسان بشدة وقوة، ترغب إحداهما في تدمير الأخرى، وكل قرار تتخذه يحتمل مخاطر ضخمة في ظل سيادة حالة شديدة من عدم التأكد، ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى استخدام العديد من الأدوات الكمية لتقييم مخاطر القرارات المتخذة والتصرفات وردود الأفعال المحتملة ومدى نجاح احتياطات الأمن وأساليب الامتصاص أمام انفجار الأزمة واشتداد الضغط الأزموي، وتساعد الأساليب الكمية أيضاً في عمليات تقليل الخسائر قدر الإمكان، ومن خلال استغلال المعلومات والتفاعل معها لابتكار الحلول والطرق المناسبة للتعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الحرجة التي يواجهها فريق المهام الأزموية، خاصة عندما تمتزج الآمال بالمخاوف وسط مواقف بالغة الحرج والإثارة.[21]

ولعل من أهم الأدوات الكمية التي انتشر استخدامها في مجال التعامل مع الأزمات ما يلي:

أولاً: الأرقام القياسية

تعد الأرقام القياسية أحد أهم الأساليب الكمية التي تعمل على توضيح التطورات المختلفة التي يمكن التعبير عنها كمياً أو رقمياً خاصة فيما يتصل بإحداثيات الأزمة أو بإحداثيات عوامل نشوئها أو صنعها خاصة عندما يكون اختيار سنة الأساس لتكوين الرقم القياسي سليماً، وعندما يكون توزيع الأوزان النسبية مناسباً.

ولما كانت الأزمة ظاهرة ديناميكية حركية فإنها تحتاج إلى أدوات قياسية خاصة لقياس التغير النسبي والمطلق في أحجامها وفي مكونات هذا الحجم، وتقوم الأرقام القياسية بهذا الدور خير قيام مما يساعد مدير الأزمات على وضع الخطط والبرامج المختلفة في ضوء الإمكانات المتاحة لمعالجة الأزمة والتغلب على ما أفرزته من نتائج.[22]

ثانياً: بحوث العمليات

تتضمن بحوث العمليات عدداً كبيراً من الأساليب الكمية التي يتم استخدامها في إدارة الأزمات، خاصة وأن هذه الأساليب تتجه إلى معالجة مخاطر عدم التأكد وتحديد أهم أدوات التدخل في الأزمة والتوقيت المناسب لهذا التدخل، وأهم هذه الأساليب:[23]

1ـ أسلوب بيرت:

ويطلق عليه أيضاً أسلوب التغلب على المسار الحرج، وهو من أهم الأساليب التخطيطية في إدارة الأزمات، خاصة فيما يتصل بالبرنامج التنفيذي للتعامل مع الأزمة ومن خلال وضع برنامج زمني وإجراءات وقواعد ومسارات محددة توزع على فريق المهام

الأزموية توضح لكل فرد من أفراد الفريق الدور المتعين القيام به وتشرح لهم أهمية أن يتم تنفيذ مهمته بدقة كاملة سواء في التوقيت المحدد أو في النتائج المطلوبة.

2ـ استخدام نظرية المباريات:

يتضمن أسلوب نظرية المباريات نموذجاً رياضياً كمياً يرتبط بالصراع الأزموي الذي يقوم بين طرفين كل منهما يحاول أن يكسب المعركة أو أن يقهر الآخر وينتصر عليه ومن خلال توقع شكل المباراة التي ستتم مستقبلاً بين عناصر الأزمة الفاعلة لها والمقاومة أيضاً ، مع سيادة مناخ من عدم التأكد ، وهي تعتمد على الذكاء والذكاء المضاد.

3ـ شجرة القرارات:

كثيراً ما يواجه مدير الأزمات بوجود أكثر من احتمال لتصرف قوى صنع الأزمة ، بل وأكثر من قرار بديل يمكن اتخاذه لمواجهة كل احتمال ويترتب على تعدد البدائل والاحتمالات واختلاف التقديرات ضرورة وجود تصور عام تنبثق منه القرارات الأساسية والفرعية والأولية والثانوية وفقاً لكل موقف أو لكل احتمال وتقديراته المتعددة.

ومن هنا يستخدم أسلوب شجرة القرارات في إدارة الأزمات نظراً لأن هذا الأسلوب يمكن مدير الأزمة من اتخاذ أكثر من قرار بالنسبة للموقف الأزموي الذي يواجهه في إطار الأزمة الواحدة ، ويستعان بالرسوم والأشكال البيانية في رسم شجرة القرارات ، وتحديد المسارات البديلة والمسارات الفرعية وخط الاتجاه الأساسي والعام ، والمراحل المتتابعة لكل قرار في ضوء الاحتمالات المختلفة والمتوقعة الحدوث في ظل سيادة مناخ من عدم التأكد أمام مدير الأزمة.

ومن ثم فإن شجرة القرارات تساعد مدير الأزمات على رسم سيناريو معالجة الأزمة والإعداد له مستقبلاً، وبالشكل الذي يتناسب مع كل موقف، بحيث يكون جاهزاً ومستعداً لمواجهة أي احتمال يحدث أثناء المواجهة الأزموية.

4. أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار:

ويقوم هذا الأسلوب على تصور مستقبلي للأزمة المتوقعة وتصور لأحداثها وتتابعات هذه الأحداث وقياس توقعات ونوع وحجم التصرفات التي ستحدث أثناء عملية المواجهة بين الأطراف المختلفة، وتقسيم فريق المهام الأزموية إلى قسمين:

- **الأول:** يقوم بانتحال خصائص وصفات القوى الصانعة للأزمة وفي الوقت ذاته يتصرف التصرفات التي يرى أنها ستتم من جانبهم سواء كانت هذه التصرفات أفعالاً أو ردود أفعال.
- **الثاني:** يقوم بمهمة التعامل مع قوى صنع الأزمة وفقاً لما يمليه الموقف الأزموي، وتتم هذه العملية أساساً دون رسم سيناريو تفصيلي للأزمة المتوقعة، بل يترك لكل فريق حرية التحرك والتصرف ومن خلال متابعة هذه التصرفات وردود الأفعال الخاصة بكل فريق، ومقدار النجاح لكل منهم في دوره، يمكن رسم السيناريوهات البديلة للتعامل مع الأزمة.

مراجع الفصل الثالث

(1) محمد جمعة العتيبي. إدارة الأزمات ودور الأجهزة المختلفة لدولة الإمارات العربية المتحدة في حلها على المستوى القومي. رسالة دكتوراه. أكاديمية ناصر العسكرية العليا. القاهرة.1999.

(2) ماجد سلام الهدمي. جاسم محمد. مبادئ إدارة الأزمات، الاستراتيجية والحلول. دار زهران للنشر والتوزيع. عمّان. 2008.

(3) د. أحمد ماهر. إدارة الأزمات. الدار الجامعية. الاسكندرية. 2006.

(4) د. ماهر أمين المخامرة. المهارات الإدارية في إدارة الأزمات. عمّان. 2010.

(5) Michael Blan, Communication out of crisis, 1st ed. (London: Macmilland Press Ltd., 1998).

(6) د. محسن أحمد الخضيري. إدارة الأزمات. مجموعة النيل العربية. القاهرة .2003

(7) يوسف شابسوغ. استراتيجية إدارة الأمنية. مركز بحوث الشارقة. 2005.

(8) جمال حواش. محاضرات في إدارة الأزمات والتفاوض. الجزء الأول. غير منشور. أكاديمية ناصر العسكرية. كلية الدفاع الوطني. 1998.

(9) زهير نعيم الصباغ. دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات. المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث. جامعة عين شمس. القاهرة، 25ـ 26 اكتوبر .1997

(10) د. محسن أحمد الخضيري. إدارة الأزمات. مجموعة النيل العربية. القاهرة. 2003.

(11) نفس المرجع السابق.

(12) الطاهر فلوس الرفاعي. الأساليب العلمية في إدارة الأزمات الأمنية. بحث مقدم إلى المؤتمر التاسع عشر لقادة الشرطة والأمن العرب. الأمانة العامة لمجلس وزراء الداخلية العرب. تونس.1995.

(13) عثمان عثمان. مواجهة الأزمات. مصر العربية للنشر والتوزيع. القاهرة 1995.

(14) إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث. العدد (37). سلسلة إصدارات بميك . القاهرة. مركز الخبرات المنهية للإدارة. 2002.

(15) حسن ابشر الطيب. إدارة الكوارث. مجلة الإدارة العامة. معهد الادارة العامة.الرياض. العدد (65)، 1990.

(16) مؤيد سعيد السالم. أساسيات الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر. عمان. 2005.

(17) محمد الشافعي. إدارة الأزمات. مركز المحروسة للبحوث والتعريب والنشر. الطبعة الأولى. 1999.

(18) عبد السلام أبو قحف. الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. دار الجامعة الجديدة. الاسكندرية. 2002.

(19) نفس المرجع السابق.

(20) محمود جاد الله. إدارة الأزمات. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2010.

(21) عز الدين الرازم. التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات. دار الخوجا للنشر والتوزيع. عمان ـ الأردن. 1995.

(22) Davis, Keith, Human Behaviour at work, 4th ed. (New York, Macgraw-Hill Book Co., 1972).

(23) A. D. Chandler. Jr., Strategy and Structure, Cambridge: MITT press, 1962.

الفصل الرابع

إدارة الأزمة الأمنية

- المبحث الأول: المبادئ والمراحل.
- المبحث الثاني: التنظيم والتخطيط.
- المبحث الثالث: الفلسفة والمواجهة.
- المبحث الرابع: السمات والخصائص.

الفصل الرابع

إدارة الأزمة الأمنية

إدارة الأزمات الأمنية وظيفة أساسية مناطة بالدولة ممثلة بأجهزة الأمن الداخلي فيها، فأجهزة الشرطة في أي مجتمع يجب أن تكون مؤهلة لمواجهة الأزمات والتعامل مع الأحداث المفاجئة السريعة والحوادث الخطيرة. [1]

فهي تعد من منظمات الأزمات ذات المستوى المهني والمؤسسي، التي تقوم على نظام القيادة الهرمية، والتدريب المنظم، والاتصالات الفعالة، التي إن صممت بشكل مناسب تمكنت من توفير عناصر حيوية للوقاية والاستعداد، ثم المواجهة والحسم، وبالتالي العودة إلى الحالة الطبيعية للمجتمع.

وتفرض إدارة الأزمة على الشرطة مطالب غير عادية بحكم ضخامة الأزمة، ودرجة التعاون المطلوب بين الأجهزة المختلفة لكي تحل الأزمة بشكل ناجح، ويترتب على ذلك وجود خطة محددة ومحكمة لمواجهة الأزمات المحتملة، تعدها قوات الشرطة بشكل خاص تحقق العديد من الأهداف، لعل من أهمها طمأنة الشعب وثقته في جهاز الشرطة وبالتالي فإن الحكومة قادرة على إدارة الحوادث الطارئة والحالات الاستثنائية بطريقة فعالة.

إن الفهم الصحيح لفنون إدارة الأزمات والكوارث وإعداد وتدريب رجال الأمن وتحسين قدراتهم على إدارتها وحسن مواجهتها من حيث التنبؤ والاستعداد وإعداد الخطط والتدريب على سيناريوهات المواجهة، والعودة إلى الحالة الطبيعية، هو علم وفن إدارة الأزمات والكوارث. [2]

ونتناول في هذا الفصل المباحث التالية ذات العلاقة بإدارة الأزمة الأمنية:

المبحث الأول: المبادئ والمراحل.

المبحث الثاني: التنظيم والتخطيط.

المبحث الثالث: الفلسفة والمواجهة.

المبحث الرابع: السمات والخصائص.

المبحث الأول

المبادئ والمراحل

الأزمة هي أي حدث يهدد بدرجة كبيرة الطريقة التي ترعى بها الدولة مواطنيها. والأزمة تنطوي عادة على مصاعب أو مخاطر حادة تحتاج إلى قرارات وردود من مديري الأزمة والمسؤولين بالدولة، وحساسية أو خطورة هذه القرارات أنها تكون مطلوبة عادة في فترة وجيزة من الزمن، وفي كثير من الأحيان في ظل قدر محدود من المعلومات.

ويفرق البعض بين (الحدث الأمني) و(الأزمة الأمنية) محددين الأول بأنه الخطوة الأولى المؤدية إلى أزمة أمنية في غالب الأمر. ويحددون الحدث الأمني بأنه "كل واقعة أو فعل أو أمر يؤدي التخطيط له أو تنفيذه إلى تهديد حالة الأمن العام للمجتمع أو الإخلال به في أي من مجالاته المختلفة بشكل يؤدي إلى المساس في النهاية بالنظام العام، ومن ثم يتطلب ضرورة مواجهته لحماية ذلك النظام بمدلولاته المختلفة".[3]

والحدث الأمني بهذا المعنى هو جوهر الوظيفة الأمنية التي قامت من أجله في المجتمع، وتعمل من خلال وظيفتيها (الضبط الإداري، والضبط القضائي)، التقليديتين، على مواجهة وحماية المجتمع منه. ولكن الوظيفة الأمنية في العصر الحديث تخطت هذا الدور التقليدي، ومن ثم قد تصاعد الحدث الأمني نتيجة تطور الفكر الإجرامي (باستخدام معطيات العصر التكنولوجي والمعلومات)، أو نتيجة لتشابك وتعقد الحياة بصفة عامة، ويصبح من الضروري بأن تكون أجهزة الأمن على قدر من الكفاءة، ومستوى من الأداء يمكنها من احتواء هذا الحدث المتأزم.

ومن ثم يمكن أن نتفق مع هذا الاتجاه، الذي يفرق بين الحدث الأمني، والأزمة الأمنية، ويضع لها هذا التعريف الذي يحددها بأنها " تلك الحالة التي يستفحل فيها الحدث الأمني، وتتصاعد فيه الأعمال المكونة له إلى مستوى التأزم الذي تتشابك فيه الأمور، ويتعقد فيه الوضع إلى الحد الذي يتطلب معه ضرورة تكاتف جهود العديد من

الجهات الأمنية وغير الأمنية لإمكان مواجهته بحكمة وخبرة وقدرة على احتواء ما يترتب عليه من أضرار، والحيلولة دون استفحالها، وذلك بأمل الوصول إلى تحقيق الهدف المنشود والمتمثل: في أقل قدر من الخسائر بأقل جهد وتكلفة ممكنة، وضبط الجناة للاستفادة منهم في إمكان التعرف على الأبعاد الحقيقية لتلك الأزمة منعاً لتكررها ودرءاً لانتشارها". [4]

ويمكن أن نقدم تعريفاً مختصراً للأزمة الأمنية ومحدداً، بأنها "حالة تتصاعد فيها الأحداث فجأة، إلى الحد الذي يتطلب تكافل الجهود الأمنية وغير الأمنية لإمكان احتوائها بحكمة، ووقف تداعياتها بسرعة، وإعادة الأمور إلى طبيعتها بأقل قدر من الخسائر، والعمل على منع تكرارها".

وعلى ضوء هذا التعريف فإدارة الأزمات الأمنية، هي إدارة للأزمة من نوع خاص تحتاج إلى بناء نظم وهياكل خاصة لإدارتها، على الرغم من أن أجهزة الشرطة ـ في جميع أنحاء العالم ـ هي أجهزة أزموية بطبيعتها، على أن يوضع في الاعتبار مجموعة من الحقائق المهمة حول الأزمة الأمنية ومن أهمها: [5]

أولاً: الأزمة الأمنية

1ـ تعدد أطراف الأزمة:

كثير من الأزمات ومعظم الحوادث الإرهابية، أصبحت متعددة الجنسية في طبيعتها، ويمكن أن تتصاعد إلى المستوى الأول المتعدد، أو استحوذ وبفعل وسائل الإعلام على اهتمام دولي متعدد.

2ـ تعقدها وتشابكها:

1. التعامل مع الأزمة أو أي حادث طارئ مُهِمَّة مُرَكَّبة جداً فعندما نتعامل مع حادث ما في الواقع فإننا نتعامل مع مصالح واهتمامات وضغوط عدد متنوع من الأفراد والمنظمات.

3ـ تداعيات الأزمة وآثارها:

فالمواجهة الفاعلة للأزمة ليست قاصرة على حدث معين أو سلسلة الأحداث التي تتضمنها، إذ يمكن لحادث أو حالة طارئة أن تتطور إلى أزمة وأن يكون لتلك الأزمة أثر بعيد المدى مع الحالة الاقتصادية للدولة أو موقف اجتماعي وما إلى ذلك من العواقب، ومن ثم فإن مديري الأزمة يتعاملون (بحس خاص) مع الأثر بعيد المدى للحوادث أو الحالات الطارئة.

4ـ التصور الأسوأ:

الإدارة الفعالة للأزمة هي التنبؤ بالوضعية الأسوأ التي يمكن أن يؤول إليها الحدث أو الموقف الطارئ، والتعامل بردود فعل متنوعة وأساليب تكتيكية للأحداث الطارئة، مما يحتم على مديري الأزمة أن يضعوا في الاعتبار الأثر الأشمل المحتمل لهذه الأحداث.

والخلاصة: إن الإدارة الفعالة للأزمة تشتمل على أكثر من مجرد الاهتمام بدقائق الحادث وإنما تعنى بالصورة الأكبر، فدور فرق ونظم إدارة الأزمات هو توقع الآثار بعيدة المدى لحادث طارئ، وإن لم يفعلوا ذلك فمن المتصور أو المرجح أن يتحول الحادث الطارئ إلى أزمة مطولة أو مزمنة.

ثانياً: مبادئ الإدارة الفعالة للأزمات

الإدارة الفعالة للأزمة هي سلوك احترافي من مديري الأزمات، يتكون من تراكم خليط من المفاهيم الإدارية النظرية والخبرة العملية التي تطبق تلقائياً (قبل وأثناء وبعد) أي نوع من الحوادث الطارئة، بحيث يكون الهدف النهائي هو منع وقوع هذه الحوادث الطارئة، أو على الأقل تحجيم آثارها وتقليصها إلى أقل حد ممكن.[6]

وفيما يلي بعض المبادئ المتفق عليها والتي تحكم إدارة الأزمة:

1ـ مواجهة الحقيقة:

يشير علماء الاجتماع وعلماء النفس إلى اصطلاح (عملية الإنكار) التي يلجأ إليها كثير من المسؤولين ويعنون به تلك الحالة التي ينكر فيها هؤلاء المسؤولين وجود

مشكلة ما، أو ينسبونها إلى الآخرين، وهو وضع سيء يمثل صورة من صور الهروب من مواجهة المشكلات، ومن ثم أصبح لزاماً على جميع المسؤولين أن يتعلموا كيفية التفكير باستمرار وانتظام في كل موقف يمكن أن يصبح مشكلة، وكلما أسرع المسؤولون في إدراك أي حدث طارئ والتعامل معه بإيجابية قبل أن يستفحل، أمكنهم الاستفادة من أساليب إدارة الأزمة من أجل منع وقوع الحوادث الطارئة والتعامل معها والعودة إلى الحالة الطبيعية.

2ـ التخطيط المسبق:

إن الإدارة الفعالة للأزمات هي التخطيط المسبق لمواجهتها ولا يكفي مجرد التخطيط أو التنبؤ الجيد بأسوأ الفروض، ولكن يجب أن يلازم ذلك التدريب على سيناريوهات متعددة لمواجهة الحادث أو الأزمة والتنسيق بين جميع فرق الإدارة والمواجهة بشكل منتظم ومستمر إلى حد حفظ كل فرد لدوره وتأديته بتلقائية عند حدوثه فعلاً.[7]

3ـ إدراك الخطر واقتناص الفرص:

كثيراً ما تولد من رحم الأزمات العديد من الفرص، فعلى سبيل المثال في أعقاب فيضان أو سيل، قد يدرك المدير الفعال للأزمة أنه من الواجب مطالبة الدولة ببناء مساكن جديدة أفضل من المساكن القديمة، ومن ثم تكون النتيجة أن الناس الذين فقدوا منازلهم لن يحصلوا على مساكن فحسب، بل سيحصلون على مساكن أفضل.

4ـ المرونة والاستجابة:

على الرغم من التخطيط الجيد والاستعداد الكامل لمواجهة الحوادث والأزمات المحتملة فإنه من المستحيل أن نحيط بكل المخاطر ونقاط الضعف فعندما تتطور الأزمة، يتعرف المسؤولون من جديد على معطيات جديدة، ومن ثم يوجهون الأفراد والفرق المؤهلة للمواجهة للتعامل معها وفقاً للظروف الجديدة وبقدر المرونة والاستجابة

السريعة والتحول إلى مواجهة الأزمة في شكلها الجديد بقدر نجاح مديري الأزمة على احتوائها ووقف تداعياتها.

5ـ احتواء الضرر:

أي السيطرة على المخاطر، وهو الهدف النهائي والضروري من إدارة الأزمة فعندما تحدث الأزمة تتجه القوة المحركة للمسؤولين في اتجاه تقليل أثر الحادث الطارئ، وحماية حياة البشر والممتلكات وضمان استمرارية النظام، فإذا فجر إرهابي قنبلة في مكان ما، يعمل مديرو الأزمة على الحد من وقوع مزيد من الأضرار، بإطفاء الحريق أو إبعاد الناس عن مركز الحدث، وسوف يركزون على احتواء الضرر النفسي وهذا هو دور العلاقات العامة من خلال سرعة التعامل مع الحدث الطارئ والاهتمام الشخصي بالضحايا وأسرهم، وبالجملة "التعامل مع الآثار السلبية للحادث وتخفيف آثاره واتخاذ الإجراءات الوقائية لاستعادة السيطرة على الأحداث والعودة إلى الحالة الطبيعية".

6ـ حل الأزمة:

بمجرد احتواء الأضرار، يكون الهدف التالي هو حل الأزمة بشكل ناجح وتتعدد درجات النجاح وفقاً لنوع وطبيعة الحدث الطارئ، ولكن الحل الفعال دائماً ينطوي على الخروج من الحدث الطارئ إلى الموقف الطبيعي فيما قبل الحادث، أو في وضع أفضل، ففي مثال الحادث الإرهابي، يكون الحل الناجح هو إلقاء القبض على الإرهابيين وتحسين إجراءات الأمن. (8)

7ـ تجنب التكرار:

السؤال المهم الذي يثور بعد حل الأزمة هو ماذا نفعل لمنع تكرار هذا الحادث الطارئ؟ وعادة ما يتم ذلك من خلال تقييم جهود المواجهة واتخاذ الإجراءات اللازمة

لتحسين نقاط الضعف، ووضع نظم أكثر فعالية للإنذار المبكر، أو تحسين تدريب المديرين أو العاملين، وبالجملة لمنع تكرار الحادث.

8. العودة إلى الحالة الطبيعية:

بمجرد انتهاء الحادث الطارئ واحتواء أضراره، تصبح عملية العودة إلى الحالة الطبيعية، وممارسة الأنشطة الحكومية العادية اليومية، والعمل العادي للمؤسسات التي تأثرت بالحادث الطارئ هي أهداف المسؤولين.

ومن الناحية المثالية يستطيع مديرو الأزمة الذين يتسمون بالفعالية أن يعيدوا العمليات الطبيعية إلى نصابها، وأن ينفذوا برامج تجعل المنظمات المتضررة أقل تعرضاً للحوادث الطارئة في المستقبل.

وباختصار لا بد أن يكون مديرو الأزمة مستعدين لرعاية "الأمور المعلقة" عندما ينتهي الحادث نفسه وينفض فريق الأزمة.

ثالثاً: مراحل الأزمة

يتصور كثير من المسؤولين في المنظمات "مراحل الأزمة" وكأنها الفاصل بين وقت وقوع حادث كبير، ووقت ظهور صحيفة في صباح أحد الأيام وعنوانها الرئيس "انتهت الأزمة". والواقع أن ذلك خطأ، فقد تبدأ الأزمة قبل أن يدركها المسؤولون بوقت طويل.

وهناك من الأزمات ما يبدأ كبيراً ثم ما يلبث أن يصغر شيئاً فشيئاً لعدة اعتبارات مباشرة أو غير مباشرة، في حين أن هناك أزمات تبدأ صغيرة الحجم والتأثير ولكنها ما تلبث أن تتضخم وتتوسع أشبه بكرة الثلج التي تكبر مع الوقت والتدحرج ولكن النوع الأخطر من الأزمات هو ذلك الذي لا يشعر به المسؤولون رغم وجوده وتفاعله البطيء ولكن ما يظهر منه يكون خادعاً.

وفي جميع الأحوال اتفق الباحثون على أن الأزمة أو الكارثة أشبه بالكائن الحي لها ميلاد وحياة وموت وأكدوا على أهمية أن يكون القادة والمسؤولون على دراية بمراحل الأزمة حتى يمكن لهم التعامل معها، بل تجاوزوا ذلك إلى التوصية بقاعدة ذهبية في إدارة الأزمات هي "تعلم كيف تؤثر في الأزمة" فعلى القادة والمسؤولون ليس مجرد التعامل مع الأزمة فقط بل التأثير فيها أيضاً ويعرف هذا المنحنى باصطلاح "الفلسفة الوقائية".

فمدير الأزمة الذي يتحلى بهذه الفلسفة عليه أن ينفذ دائماً عمليات محددة لتقييم المخاطر ونقاط الضعف قبل وقوع الأزمة، وعليه أيضاً أن يدرس بدائل وعواقب الإجراءات المختلفة، ويتخذ من الخطوات ما يمكنه أن يحقق أقصى قدر من السيطرة على الأحداث المحتملة.[9]

ولأغراض التدريب اجتهد الباحثون في تقسيم الأزمة إلى عدة مراحل لتحديد النموذج الأمثل: للتعامل مع الأزمات وفق منظور متعدد الأبعاد يحقق الإعداد الجيد، والمواجهة الفاعلة لها. ويوجد من يقسم مراحل الأزمة إلى ست مراحل هي:

- تجنب الأزمة.
- الإعداد لإدارة الأزمة.
- الاعتراف بوجود الأزمة.
- احتواء الأزمة.
- حل الأزمة.
- الاستفادة من الأزمة. [10]

وهناك من يرى أنها خمس مراحل هي:

- اكتشاف إشارات الإنذار.
- الاستعداد والوقاية.

- احتواء الفرد.
- التعلم. [11]
- استعادة النشاط.

بينما يقسمها البعض إلى ما يلي:

- بيئة ما قبل الأزمة.
- دور الإنذار.
- سلسلة الحوادث.
- الانتقال.
- ما بعد الأزمة.

وهناك تقسيم رباعي، أي يقصر مراحل الأزمة إلى أربع مراحل هي:

- التلطيف.
- الاستعداد.
- الاستجابة.
- استعادة النشاط والبناء. [12]

ويحددها باحث آخر في أربع أيضاً ، مع اختلاف بسيط في الألفاظ:

- تلطيف أو تخفيف حدة الكارثة.
- الاستعداد والتحضير.
- المجابهة.
- إعادة التوازن. [13]

كما قسمها باحث آخر إلى أربع مراحل أيضاً مستعيراً المصطلحات الطبية حيث اعتبر الأزمة كالمرض وهذه المراحل هي:

- ظهور أعراض الأزمة.

- وقوع الخطورة الفعلية للأزمة.
- التصعيد في خطورة الأزمة.
- الخروج من الأزمة. (14)

ويتجه باحث آخر إلى دمج مراحل الأزمة في ثلاث نقاط وهي:

- التلطيف والتحضير.
- المواجهة.
- إعادة الأوضاع. (15)

وتعليقاً على ما سبق من تقسيمات لمراحل الأزمة يشار إلى أن هذه التقسيمات تستهدف تقديم نموذج للتدريب على التعامل مع الأزمات، ومن جهة أخرى فإنها تقوم على تخيل أن الأزمة أشبه بالكائن الحي (مولد ـ حياة ـ موت) ويجتهد كل تقسيم في توضيح كيفية التعامل مع كل مرحلة من المراحل، وننبه إلى أن ذلك قد يكون مفيداً لإدراك واستيعاب كيفية إدارة الأزمات والكوارث، ولكنه يظل محض اجتهاد أكاديمي لا يمكن أن نحصر فيه أنفسنا كقادة أو مسؤولين عن إدارة الأزمات، بمعنى ضرورة أن نكتسب مهارات التفاعل مع الأزمات وكيفية التأثير فيها.

المبحث الثاني

التنظيم والتخطيط

لم يعد مقبولاً في هذا العصر، أن تدار الأزمات بعشوائية، أو بسياسة رد الفعل والاجتهاد، وأول خطوة في المواجهة العلمية للأزمات الأمنية وغيرها هي: التنظيم والتخطيط، مع الأخذ بالاعتبار المتطلبات التالية: [16]

أولاً: متطلبات التنظيم والتخطيط

1- مراعاة البعد السياسي:

ففي إدارة لأزمة - وخاصة الأمنية - دائماً ما تحرك الأهداف السياسية القرارات العملية على كل مستوى من مستويات الدولة. ولا بد أن يدرك مديرو الأزمة تلك الأهداف السياسية، والأثر الناتج من التعامل مع الأزمة عليهم، وأن يكون نهجهم في التعامل مع الأزمة مدعماً دائماً لتلك الأهداف وبشكل قانوني، حتى ولو كانت مسارات العمل تبدو وكأنها غير تقليدية أو خارج نطاق الرد التقليدي.

2- تنسيق الجهود:

لا بد أن يدمج مديرو الأزمة الأمنية جهدهم مع أجهزة الحكومة الأخرى؛ على مزيد من النجاح في مواجهة الأزمة حتى ولو تطلب الأمر أن يعمل مديرو الأزمة الأمنية تحت إشراف رؤساء مدنيين أو أن يستخدموا موارد الأجهزة المدنية.

3- القدرة على التكيف:

وهي مهارة لازمة للتغيير والاستعداد للتغيير من أجل استيعاب المواقف المختلفة، والقدرة على التكيف هي أكثر من مجرد التأقلم أو المرونة، وكلاهما يتضمنان استخدام نفس الأساليب أو التنظيمات في كثير من المواقف.

4ـ الشرعية:

هي القبول بحق الحكومة في الحكم، أو بحق أحد أجهزتها في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

5ـ المثابرة:

وهي السعي بإصرار وصبر ودأب من أجل تحقيق أهداف إدارة الأزمة مهما طال الأمد.

ثانياً: التنظيم لإدارة الأزمة

هناك عدة مبادئ تحكم الأجهزة الحكومية عند التعامل مع الأزمة وهي:[17]

- **تحقيق الأمن:** وتشمل كل الأنشطة التي تهدف إلى حماية السكان من آثار الأزمة وتوفير بيئة ملائمة للتنمية المستدامة في المجتمع.
- **السيطرة:** ويقصد بها منع الانتشار الضار لآثار الأزمة في المجتمع أو التقليل منها.
- **التعبئة (حشد الموارد):** بتوفير القوة البشرية والموارد المادية بشكل سلس للتعامل مع الأزمات والكوارث.
- **الاستخدام الملائم للقوة:** ففي بعض الحالات تكون أفضل طريقة لمواجهة أزمة أمنية هو استخدام القوة الحاسمة، وفي أحيان أخرى يكون من الضروري التحرك بحذر وتأجيل التفاعل بالقوة إلى أطول فترة ممكنة، وفي كلتا الحالتين يكون استخدام القوة بحكمة هو المنهاج الأساسي في التعامل مع الأزمات.

ويقوم التنظيم الأمثل للتعامل مع الأزمات على أسلوب التنظيم الهرمي، وذلك وفقاً لما يلي:[18]

- **إدارة الأزمة على مستوى مجلس الوزراء:** ويضم ممثلاً لكل وزارة، ويكون مسؤولاً عن عرض ومتابعة تنفيذ خطة وزارته في مواجهة الأزمات المحتملة.

- **إدارة الأزمة على مستوى كل وزارة:** حيث تحدد كل وزارة إدارة وفريقاً لإدارة الأزمات والكوارث.
- **إدارة الأزمة على مستوى أفرع الوزارة:** تقسم كل وزارة اختصاصاتها نوعياً أو جغرافياً، وتحدد لكل قسم إدارة وفريقاً لإدارة الأزمة.
- **قوة التفاعل مع الأزمات:** ففي حالات الأزمات التي تتطلب السيطرة على الأحداث لا بد من إنجاز مهام معينة من جانب هذه القوة؛ لتحقيق الهدف النهائي الذي يتمثل في استعادة القانون والنظام. ولكي يتحقق ذلك لا بد أن تترك مساحة للسيطرة على الموقف ولا بد أن تقوم قوات السيطرة بمهام معينة حتى تهيئ البيئة المادية والنفسية التي ستسمح لقوات الشرطة لتنفيذ القانون والمحافظة على النظام.

وتتضمن مهام قوة المواجهة الأزموية عزل المنطقة وتأمين المناطق الملتهبة، والسيطرة على التجمعات والسيطرة على المنطقة وتحديد التهديدات المحتملة، كما تشمل المهمة جمع المعلومات وتسجيلها وإبلاغها والقبض على المخالفين والمحافظة على استمرار الاتصالات السلكية واللاسلكية والمحافظة على القوات وإعلام الجمهور.

ثالثاً: التخطيط لإدارة الأزمات

كما ذكرنا سابقًا فإن التعامل مع الأزمات يجب أن يتم بصورة علمية، وتتضمن هذه الجملة ما سنوضحه هنا بشكل واضح، وهو أن التخطيط السليم عنصر حيوي لأية محاولة من جانب الدولة (أجهزة الأمن في الأزمات الأمنية للتعامل مع أي نوع من أنواع الأزمات أو الكوارث).

ولا يعني ذلك أن مجرد وضع الخطة يضمن السيطرة على الأزمات والكوارث، ولكن بلا شك أنه دون خطة محكمة ودقيقة سوف يحكم على عمليات إدارة الأزمة

ومواجهتها بأنها غير كافية في أحسن الأحوال، وسوف يؤدي إلى تصاعد الأزمة في أسوأ الأحوال.

وخطط الأزمة لها أهداف كثيرة، من أهمها: [19]

- أنها توفر لمديري الأزمات وفرق المواجهة الأساس القانوني والإداري للتصرف واتخاذ القرارات.
- أنها توفر الخطوات والمراحل الواجب القيام بها لمواجهة الأزمات عند حدوثها بصورة منظمة وعقلانية.
- أنها تساعد مديري الأزمة على التغلب على آثار الأزمة بوقف تداعياتها، والحد من عواقبها.

وليس من المهم إذا ما كانت خطط مواجهة الأزمات تعد لمواجهة زلازل أو سيول أو حرائق أو عمليات شغب أو تسرب كيميائي أو بترولي، أو عملية إرهابية أو أي نوع آخر من الأزمات والكوارث، فالتخطيط هو التخطيط كأداة توفر للمسؤولين عملية منتظمة تساعد على منع وقوع الحوادث الطبيعية. فالتخطيط عملية ضرورية للإدارة الفعالة للأزمات ــ بصفة عامة ــ والأزمات الأمنية بصفة خاصة. وتحكم عملية التخطيط الفعالة للأزمة عدة عناصر هي: [20]

1ـ تحليل المخاطر ونقاط الضعف:

إذ تساعد هذه الخطوة في تحديد نوع الأزمة التي تواجه المنظمة، وبالتالي تساعد القائمين بالتخطيط على تحديد نوع وحجم المواجهة الواجبة.

ونؤكد هنا إلى أن عملية تحليل المخاطر ونقاط الضعف عملية يجب أن تكون مستمرة ودائمة لمواجهة ما يستجد من أزمات.

2ـ تحديد أهداف الخطة:

يتم تحديد أهداف الخطة في ضوء السياسة العامة للدولة بشأن مواجهة الأزمات، كما يناقش المسؤولون خلال هذه الخطوة كافة أساليب وتكتيكات عملية إدارة

الأزمة يوماً بيوم، والمفتاح لذلك هو الانتقال من العام إلى الخاص، أي بتحديد الغايات الكبرى والمصالح الحيوية، ثم الولوج إلى التفصيلات لتحديد الأهداف وصياغة استراتيجية المواجهة، وإعداد سيناريو للعمليات التي ستدعم هذه الاستراتيجية.

3ـ التنسيق والتعاون:

عملية التخطيط ستكون عديمة الجدوى ما لم يشترك فيها أفراد أو مؤسسات أو أجهزة متنوعة، فالفعل كفريق واحد عنصر ضروري للعملية، وبالنسبة لمعظم خطط الأزمات الأمنية، لا سيما خطط مكافحة الأزمات الكبرى كالإرهاب مثلاً، يجب أن تشارك المجموعات التالية في تخطيطها:

1 ـ كبار المسؤولين في أجهزة الدولة (القوات المسلحة، القضاء، الخارجية، الإعلام... إلخ).

2 ـ قادة أجهزة الشرطة المختلفة.

3 ـ أصحاب المصالح من رؤساء المؤسسات ذات الدرجة العالية من المخاطر.

4 ـ خبراء لديهم مهارات وخلفيات متخصصة وذات صلة.

5 ـ خبراء الإعلام والعلاقات العامة.

وليس معنى ذلك أن كل هؤلاء الأفراد لا بد أن يشتركوا في كل خطة من خطط الأزمات الأمنية، أو يعيشون تفصيلاتها، ولكن من المستحيل عمل التخطيط القائم على أساس التعاون والتنسيق، دون تحديد مسؤوليات الجهات المختلفة كذلك فإن الشرطة وقادتها ـ مهما كانت خبراتهم ومواردهم ـ لن تكون عملية التخطيط لمواجهة الأزمات الأمنية الكبرى مثمرة، ما لم تحدد الأدوار والمسؤوليات لكافة الجهات بشكل واضح ومحدد.

ومشاركة القطاع الخاص حيوية لعملية التخطيط لإدارة الأزمات الأمنية، إذ يجب أن يدرك التجار ورجال الأعمال أن أفرادهم ومنشآتهم، وليس منشآت الحكومة

فقط عرضة لنيران الأزمة ومخاطرها، ويجب أن تشمل بعض جلسات التخطيط دعوة لممثلي كل قطاع من القطاعات التجارية والصناعية الرئيسة فموارد هذا القطاع موارد قيمة بالنسبة لعمليات التخطيط لإدارة الأزمة، حيث يمكن أن تساعد في تمويل برامج تدريب وتأهيل أفراد فرق المواجهة.[21]

4ـ ضمان استمرارية مرافق الدولة:

يجب أن يكون الهدف الأساسي لخطة مواجهة الأزمات الأمنية، أن يواكب عمليات المواجهة والحسم تأكيد بأن مرافق الدولة مستقرة، وبأنها مسيطرة على الموقف.

فالشرطة وهي تؤدي واجبها في مواجهة كافة صور الجريمة والقلاقل التي تهدد مصالح المجتمع، تمنح الدولة الفرصة لإثبات استقرارها وقدرتها على السيطرة على الموقف، والإعداد الجيد لسيناريوهات إدارة الأزمات الأمنية هو أفضل وسيلة لكي تضع مجموعة التخطيط هذا الهدف في اعتبارها.

ومن المهم أيضاً أثناء التخطيط وصياغة السيناريوهات تحديد أدوار المسؤولين في الحكومة والمؤسسات الاجتماعية، ومديري الشركات ورجال الإعلام بشكل واضح، فمن المهم أن يعلم هؤلاء نظام تسلسل مراحل مواجهة الأزمة ودور كل منهم فيها، كما يجب أن يتقرر في الخطة ما إذا كان سيتم إحاطة كل مسؤول بخطة إدارة الأزمة أم سيقتصر الأمر على عدد معين من المسؤولين. ويقدم كل مسؤول ـ خاصة مديرو الخدمات الصحية والاجتماعية ـ خطط عمل أجهزته أثناء إدارة الأزمة، وتشارك هذه المؤسسات في التدريب على سيناريوهات المواجهة.

5ـ حصر الموارد:

تحتاج إدارة الأزمة الأمنية إلى مجموعة متنوعة من الموارد والمعلومات وعملية التخطيط يجب أن تشتمل على حصر الموارد المتاحة للاستخدام أثناء الأزمات، مثل:[22]

قوائم تشمل عدد ونوعية المستشفيات المتاحة، وتقييم حالة الطرق والطرق السريعة والبديلة في جميع أنحاء البلاد، وخرائط متصلة للمنشآت الحيوية والمهمة، وقدرات الاتصالات السلكية واللاسلكية، ويجب أن يشمل الحصر الأمور الصغيرة، مثل: أرقام الهواتف والاتفاقيات الدولية ذات الصلة والقوانين واللوائح القائمة، والرسوم الهندسية للمباني العامة والعقارات وغيرها من البيانات الواجب أن تكون في متناول فرق إدارة مواجهة الأزمات الأمنية.

مما سبق، لا تعتبر كل الموارد مهمة أثناء إدارة الأزمة الأمنية، فعلى مسؤولي التخطيط مراعاة الدقة بقدر الإمكان عند حصر نوعية الموارد المطلوبة، مع مراعاة تقييم مدى ونوعية هذه الموارد، لكي يطلب الدعم المناسب في حالة قصور بعضها، مع وضع اهتمام خاص بالموارد الضرورية الأولى لمواجهة الأزمات.

6ـ الإعلام والعلاقات العامة:

الاتصال الفعال بالجمهور ضرورة في حالة وقوع الأزمة فلكي يبث فريق إدارة الأزمة إحساساً بالهدوء والسيطرة، ولكي يطمئن الجمهور، فإنه من الضروري التخطيط لتحديد نوع المعلومات التي ستوزع على الجمهور لإعداده لحالة الطوارئ، ونوع المعلومات التي ستبث لزرع الثقة فيه. ويجب أن يتم تحديد من الذي سيتولى مهمة (المتحدث الرسمي) الذي سيتعامل مع رجال الإعلام أثناء الأزمة، والتأكد من كفاءتهم وأن يحصلوا على التدريب الكافي للتعامل مع وسائل الإعلام قبل وقوع الأزمة ووجود نظام فعال للإعلام والمعلومات مستعد للمساعدة على عمليات الإخلاء وإجراءات الطوارئ الأخرى أثناء الأزمات والكوارث.

وباختصار يدور التخطيط في هذه المرحلة المتعلقة بالإعلام حول نوع المعلومات التي ستعلن، ومن الذي سيتولى إعلانها، ونوع الوسائل التي ستستخدم في الاتصال بالجماهير.[23]

7ـ الخطة المكتوبة:

إحدى أهم ثمار عملية التخطيط إعداد وثيقة مادية مكتوبة تعكس قدرات المواجهة ودور كل فرد للسيطرة على الأزمة وحسمها .

وهذا المنتج الأخير، هو الخطة وللأسف التي تسيطر على المخططين أحياناً فكرة متسلطة عن شكل ونظام الخطة، حيث يأخذ شكل وتصميم الخطة من جهد المخططين ما يطغى على مضمون الخطة، وينبغي ألاَّ يحدث ذلك، فالهدف النهائي ليس إعداد وثيقة مادية جميلة الشكل والإخراج، وإنما الأهم هو تحديد قدرات المواجهة الحقيقة، ودور كل فرد وجهة فيها، ففي نهاية الأمر سيكون تطبيق الخطة، وليس شكلها هو المحك الرئيس.

من البنود التي يجب أن تشملها الخطة:[24]

- أهداف الخطة.
- المواقف أو المخاطر التي صممت الخطة للتعامل معها.
- البدائل المختلفة لعمليات المواجهة.
- دور فريق إدارة الأزمة (القيادة والسيطرة).
- دور فرق المواجهة والتفاعل المباشر.
- الموارد المتاحة، والعمليات اللوجيستية (الإمداد والتموين).
- متطلبات التدريب.
- صلاحيات تطوير الخطة.

ويشار هنا إلى أن البنود السابقة وردت على سبيل المثال، وأنها قابلة للتعديل والزيادة أو النقصان بحسب ظروف كل أزمة ورؤية مسؤولي التخطيط، كما يشار إلى أنه من الضروري أن يلحق بهذه الخطة الأساسية سلسلة من خطط أصغر، وأكثر

تحديداً، وأحياناً يطلق على هذه الخطط الفرعية اسم (الملاحق) والهدف منها تناول المسائل أو الموضوعات والوظائف المحددة في الخطة الأساسية.

على أنه ينبغي أن تكون صيغة وشكل الملاحق مناسباً ولكنه لا يكرر تصميم الخطة الأساسية وأهدافها. فالخطة الأساسية تحتوي على المعلومات المتصلة بالخطة، بينما الملاحق تحتوي على معلومات حول المسؤوليات والمهام والإجراءات المتصلة بموضوع الملحق.[25] وباختصار فإن الملاحق تركز على العمليات والإجراءات، ومن أمثلة الملاحق الواجب إعدادها:

- **ملحق الاتصالات:** ويشمل القواعد المتعلقة بتوجيه تحذيرات للجمهور، وتوجيه عمليات الطوارئ والسيطرة وتقديم خدمات الطوارئ والتوجيه للجمهور.
- **ملحق عمليات الإخلاء:** ويشمل تحديد الخطوات والجهات المسؤولة عن الأفراد عندما تقع الأزمة أو الكارثة التي تشكل خطراً أو تهديداً لسلامة وحياة المواطنين.
- **ملحق إدارة الموارد:** ويشمل القواعد التي تحكم عمليات توسيع الإمدادات التموينية والمالية... إلخ.
- **ملحق الخدمات الطبية والصحية:** ويشمل القواعد التي تتعلق بالرعاية الطبية الطارئة، والنقل والمواصلات والمراكز الطبية والمستشفيات. وعموماً فإن شكل وصياغة الخطة متروك لمسؤولي التخطيط لكن أي خطة يجب أن تجيب على ثلاثة أسئلة بالصيغة (نعم):
  - هل ستعمل الخطة بكفاءة؟
  - هل هي مفهومة؟
  - هل توفر أساساً كافياً وحدوداً كافية لعمليات صنع القرار؟

المبحث الثالث

الفلسفة والمواجهة

السياسة القومية لأي دولة، هي السياسة الملزمة لكل الموظفين الرسميين بالدولة، ولكل مواطنيها. هذه السياسة توضع على المستوى القومي بمعرفة رئيس الدولة أو الحكومة وتساير النظام الدستوري السائد. ويسهم الجهاز الأمني في هذه السياسة القومية عن طريق الوزارة المسؤولة عنه (وزارة الداخلية) وسياسة الوزارة يجب أن تتوافق مع هذه السياسة القومية.[26]

فلسفة إدارة الأزمات الأمنية:

لمواجهة الأزمات تلتزم أجهزة الحكومة بأطر وركائز السياسة القومية للدولة ومع ذلك لا تخرج المحاور الرئيسة لسياسة مواجهة الأزمات الأمنية في أي دولة عن البنود الأربعة التالية:

1 ـ المحافظة على شرعية الحكومة.

2 ـ حماية حياة البشر.

3 ـ السيطرة على الأزمة.

4 ـ ردع أي أزمة مستقبلية.

وعلى الرغم من إمكانية الاختلاف حول ترتيب أولويات هذه البنود، إلا أنه مهما كانت الأولويات فإن هذه الوظائف الأربع متشابكة ومتزامنة، فإما أن تحافظ الحكومة على شرعيتها في زمن الأزمة أو لا تحافظ عليها، فدون تحقيق هذا الهدف تكون باقي الأهداف الأخرى عديمة الجدوى.

فإذا تمت (السيطرة على الأزمة) مثلاً، ولكن على حساب عدد كبير من (حياة البشر) فإن (شرعية الحكومة) سوف تكون موضع تساؤل. وحتى إذا حافظت الحكومة على شرعيتها وسيطرت على الأزمة بطريقة لا تعرض حياة الأفراد للخطر، فإن السياسة نفسها يمكن أن تكون فاشلة، إذا لم تفعل أي شيء لردع مثل هذه الأزمات في المستقبل.

ولكون الجهاز الأمني في أي مجتمع، هو جهاز أزموي، بسبب مسؤولياته في حفظ أمن واستقرار المجتمع، تتطلب كل مواجهة لحادث طارئ أو أزمة من أي نوع ما رداً مضموناً ومحايداً ومقبولاً من الجمهور، هذا الرد (إدارة الأزمة بكفاءة)، هو نتيجة لقيام الجهاز الأمني بتقييم المشاكل المحتملة بطريقة سليمة، والتخطيط الكفء لمواجهتها، كما أنه يأتي نتيجة الفهم الواضح من جانب واضعي السياسة (مخططي الأزمة) للعواقب السياسية والاجتماعية والقانونية للإجراء الذي تتخذه الحكومة.[27]

ويرجع نجاح إدارة الأزمة الأمنية أيضاً إلى حسن اختيار الأفراد المناسبين لفرق إدارة ومواجهة الأزمة، وتجهيزهم وتدريبهم جيداً في تخصصاتهم، كما يرجع النجاح أيضاً إلى استعداد قيادات الحكومة لتفويض السلطة والمسؤولية في أقل مستوى ممكن وحتى يتمكن القائد في مسرح الأزمة من اتخاذ قرارات مصيرية في ثوانٍ معدودات.[28]

التعامل مع الأزمة (المواجهة):

واحد من أساسيات إدارة الأزمة أن يكون فريق المواجهة (فريق التعامل الأزموي) مزوداً بأفضل العناصر البشرية، ومجهزاً بأفضل المعدات والأسلحة ومدرباً جيداً. يضاف إلى ذلك وجود وضوح في خطوط الاتصال والمسؤولية والسلطة بين أعضاء الفريق.

والتدريب على سيناريوهات الأزمة (التدريب المسبق) يسمح لمدير فريق المواجهة بتوقع مراحل تطور الأزمة على أساس الخبرة والتجربة السابقة. وبالرغم من أن التدريب على سيناريوهات الأزمة يقلل إلى درجة كبيرة من فرص تكرار الخطأ، ويعد الفريق بشكل أفضل للمواجهة دائماً، إلا أن كل أزمة تحمل الجديد والمفاجآت في طياتها وغالباً ما تختلف عن سوابقها، ومن ثم فإن التدريب مطلوب واستمراريته مهمة.[29]

المبحث الرابع
السمات والخصائص

تتسم الأزمة الأمنية بمجموعة خصائص فريدة ذات طبيعة خاصة تميزها بعض الشيء عن غيرها من الأزمات المختلفة التي تمر بها مختلف الدول، ولعل من أهم سماتها ما يلي: [30]

1ـ التشابك والتداخل:

تتصف الأزمة الأمنية بتداخل أحداثها وتشابكها إلى درجة تجاوز حدودها التي انطلقت منها زماناً ومكاناً، بل وطبيعتها. فمثلاً تبدأ الأزمة الأمنية باضطراب بسيط، ولكنها سرعان ما تنتشر إلى فئات أخرى في المجتمع. أو قد يحدث عمل إرهابي معين، يتطور إلى هروب الجناة وارتكابهم لمسلسل من الجرائم وترويع المواطنين. بل وأكثر من ذلك قد يعمدون إلى ارتكاب جرائم خطف واغتصاب وسرقات وحجز رهائن؛ لتغطية عملية هروبهم وتشتيت جهود السلطات الأمنية والجمهور في ملاحقتهم.

2ـ الاستفحال:

يمكن القول بأن سمة الاستفحال تعتبر من أخطر سمات الأزمة الأمنية التي تميزها عن غيرها. فالأزمة قد تبدأ بسيطة، ولكن لظروف المواجهة الأمنية، أو لظروف التنفيذ الإجرامي تتصاعد الأزمة وتستفحل، مما يستلزم مضاعفة سبل المواجهة وإعادة وضع الخطط الأمنية لمقابلة هذا الاستفحال الذي لم يكن محسوباً.

3ـ التجاوز والتعدي:

وتعتبر هذه السمة مكملة لتلك السابقة بشكل يوضح حقيقة كل من السمتين، وطبيعة العلاقة التي تربط بين كل منهما. ويقصد بالتجاوز والتعدي اتساع دائرة الأزمة من حيث طبيعة أحداثها أو من حيث نطاق أهدافها أو من حيث المعرضين

لأخطارها، مما يضطر الدولة حماية لكيانها وصيانة للنظام العام من فرض حلول استثنائية كتطبيق قانون الطوارئ في البلاد.

4ـ صعوبة السيطرة:

تتسم الأزمة الأمنية بصعوبة مجابهتها من قبل السلطة الأمنية، وذلك لتشابكها وانتشارها واستفحالها أحياناً. والحقيقة أن عدم قدرة الأجهزة الأمنية على التعامل الموفق مع الأزمة، يساعد على تفاقمها بل وتكرارها في مواقع أخرى.

5ـ عدم وضوح الهدف:

تتسم الأزمات الأمنية في كثير من الأحيان بعدم وضوح الهدف الذي يسعى إليه الجناة. حتى وإن أعلنوا أهدافاً معينة فهي غير حقيقية وإنما هي فقط لاستمالة الرأي العام والمؤيدين بينما يظل الهدف الحقيقي مستتراً.

ويمكن القول بأن عدم وضوح الهدف يقصد منه عدم الإفصاح عن تفصيلات ذلك الهدف بشكل يدل على مراحل إتمامه وشخصية المستفيدين منه وعلاقة الخطوة التي تحدث بغيرها من الخطوات السابقة واللاحقة.

6ـ التسويف والمماطلة:

يقوم مدبرو الأزمة بالتسويف والمماطلة أثناء مفاوضتهم مع الجهات الأمنية المسؤولة، وذلك بقصد كسب بعض الوقت الذي يساعدهم في تنظيم صفوفهم للمرحلة التالية. وبالتالي وإن كان الوقت مهماً حتى للأجهزة الأمنية.. فإن على الأخيرة اختيار التوقيت المناسب للمواجهة، وألا يُفرض عليهم من قبل الجناة.

7ـ التدمير والتخريب:

ينهج مدبرو الأزمات الأمنية إلى التدمير والتخريب لمرافق وأجهزة الدولة بغية إحداث هزات وتصدع في جدار الأجهزة الأمنية وبالتالي تعرية هذه الأجهزة أمام الرأي العام. ويهدفون أيضاً من ذلك إلى إعطاء شعور بأن هناك سخطاً عاماً في المجتمع

استطاع أن يحقق كل هذه العمليات دون سيطرة تذكر من قبل رجال الأمن.. ويعلمون أنفسهم بأن ذلك خلاف الواقع وإنما القصد هو التضليل وكسب تأييد شعبي.

8- سرعة الانتشار:

نتيجة للثورة التي يعيشها العالم الآن في مجال النقل والإتصال والإعلام، فإن ذلك قد ساعد على سرعة انتشار الأزمات الأمنية وأخبارها. فما يحدث في مجتمع ما سرعان ما يعلم عنه العالم بأسره وفي لحظات. ويلجأ مدبرو الأزمات إلى الاستفادة من هذه الإمكانات في نشر مخططاتهم الإجرامية وبطولاتهم الزائفة.

9- خطورة التبعات:

لعل من أخطر ما تتصف به الأزمة الأمنية هو جسامة ما يمكن أن يترتب عليها من تبعات تمس المصالح الجوهرية في المجتمع. وهي إما رد فعل إيجابي يؤيد توجهات الأزمة، وإما رد فعل سلبي يتمثل في حالتي الخوف والرعب التي تنتاب المجتمع فتعيق حركته اليومية.

10- تعدي القصد:

تتصف الأزمة الأمنية بقصدها المتعدي غير المحدد.. ويهم المخططين لها تحقيق أهدافهم بغض النظر عن الضحايا الأبرياء الذين لا ذنب لهم.[31]

مراجع الفصل الرابع

(1) د. ماهر أمين المخامرة. المهارات الإدارية في إدارة الأزمات. عمّان. 2010.

(2) اللواء الدكتور حمدي شعبان. الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. القاهرة. 2005.

(3) عمر حسن عدس و أحمد ضياء الدين خليل. إدارة الأزمة الأمنية: دراسة تطبيقية لإدارة الأزمة في مواجهة الكوارث والإرهاب. أكاديمية الشرطة. كلية الشرطة . مطابع أكاديمية الشرطة. القاهرة. 1996.

(4) أحمد ضياء الدين خليل. إدارة الأزمة الأمنية. مجلة الأمن العام. العدد (126).

(5) ماجد سلام الهدمي. جاسم محمد. مبادئ إدارة الأزمات، الاستراتيجية والحلول. دار زهران للنشر والتوزيع. عمّان. 2008.

(6) محمد الشافعي. إدارة الأزمات. مركز المحروسة للبحوث والتعريب والنشر. الطبعة الأولى. 1999.

(7) عباس رشدي العماري. إدارة الأزمات في عالم متغيّر. مركز الأهرام للترجمة والنشر. القاهرة. 1993.

(8) فهد أحمد الشعلان. إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات. الوطنية للتوزيع. الرياض. 2003.

(9) Higan, Abdul Rahman. Crisis and Risk Management. A Paper Presented to International Institute of Administrative Science. XXII International Conference of Administrative Science. Vienna July 1992.

(10) Norman R. Augustine, Managing the Crisis you tried to prevent, Harvard Business Review, Nov-Dec 1995.

(11) محمد رشاد الحملاوي. التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر. مكتبة عين شمس. القاهرة. 1995.

(12) Louise K. Comfort, Designing Policy for Action. Duke University press Durcham 1988.

(13) حسن أبشر الطيب. إدارة الكوارث. مجلة الإدارة العامة. معهد الإدارة العامة. الرياض. العدد(65). 1990.

(14) خبرات نشرة دورية ، إصدارات بميك، العدد الثاني يونيو 1997.

(15) د. محسن أحمد الخضيري. إدارة الأزمات. مجموعة النيل العربية. القاهرة 2003.

(16) لواء دكتور حمدي شعبان. الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. القاهرة. 2005.

(17) نفس المرجع السابق.

(18) يوسف شابسوغ. استراتيجية إدارة الأمنية. مركز بحوث الشارقة. 2005.

(19) ماهر جمال الدين علي. التخطيط الأمني لإدارة عمليات مواجهة الكوارث. ورقة مقدمة الى المؤتمر الشرطي الثاني لتطوير العلوم الأمنية. القيادة العامة لشرطة دبي. إبريل 1994.

(20) عز الدين الرازم. التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات. دار الخوجا للنشر والتوزيع. عمان ـ الأردن. 1995.

(21) ماجد شدود. إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات. جامعة دمشق. 1996.

(22) اللواء الدكتور حمدي شعبان. الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. القاهرة. 2005.

(23) E. MoCcoby, Effect of Mass Media, In Martin L. Haffman, & Lois Wladis (eds) Review of Child Development Research Resal Sage Foundation, 1994.

(24) Mitchell. Michael W., Crisis Management: Handling Public Relations in Disaster. Professional Safety. 1987.

(25) علي بن فايز الجحني، نظرة على الإعلام الأمني. مجلة الأمن ـ وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية. المجلد الأول. العدد الثامن.

(26) زكي محمود هاشم. الجوانب السلوكية في الإدارة. الطبعة الثانية الكويت. وكالة المطبوعات.

(27) نفس المرجع السابق.

(28) إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث. العدد (37). سلسلة إصدارات بميك . القاهرة. مركز الخبرات المنهية للإدارة. 2002.

(29) محمد عبدالغني هلال. مهارات إدارة الأزمات. مركز تطوير الأداء والتنمية. القاهرة. الطبعة الثانية (د.ت).

(30) عمر حسن عدس و أحمد ضياء الدين خليل. إدارة الأزمة الأمنية: دراسة تطبيقية لإدارة الأزمة الأمنية في مواجهة الكوارث الطبيعية والإرهاب. مطبعة كلية الشرطة. أكاديمية الشرطة. القاهرة. 1994.

(31) Davis, Keith, Human Behaviour at work, 4th ed. (New York, Macgraw-Hill Book Co., 1972).

الفصل الخامس

خصائص فريق الأزمة وطرق اختياره

- المبحث الأول: تكوين فريق المهام الأزموية.
- المبحث الثاني: خصائص قائد فريق إدارة الأزمة وواجباته.
- المبحث الثالث: طرق اختيار وتدريب فريق إدارة الأزمة.
- المبحث الرابع: تسلسل مهام فريق الأزمة.

الفصل الخامس

خصائص فريق الأزمة وطرق اختياره

يفرض عنصر المفاجأة في الأزمة، وعنصر ضيق الوقت المتاح لمواجهتها، وآثارها السلبية المتعددة التي تعكسها على المصالح المنظمة، ضرورة وجود منظومة متكاملة لإدارة الأزمة داخل كل منظمة، وذلك في إطار القرارات الرشيدة التي يجب أن تتسم بها فضلاً عن رشدها بالحسم والإيجابية.

وتحتاج عملية مواجهة الأزمات إلى إدارة صلبة قادرة على المواجهة والتحدي، وعناصر بشرية ماهرة مدربة على فن التعامل مع المواقف الأزموية المختلفة، ولكن عملية إدارة الأزمات لا تقف عند هذه الحدود، بل إنها قد تعدت ذلك إلى مجموعة من المتطلبات المادية المهمة، التي توجد في إطار المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات.[1]

وهكذا سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: تكوين فريق المهام الأزموية.

المبحث الثاني: خصائص قائد فريق إدارة الأزمة وواجباته.

المبحث الثالث: طرق اختيار وتدريب فريق إدارة الأزمة.

المبحث الرابع: تسلسل مهام فريق الأزمة.

المبحث الأول

تكوين فريق المهام الأزموية

فريق التعامل مع الأزمة هو فريق شُكِّل لمهمة وظيفية محددة، والتعامل مع أزمة محددة بعينها، وتقع عليه مسؤولية إنهاء هذه الأزمة. وتعودت الكيانات الإدارية إلى استخدام نظام فريق إدارة الأزمات، نظراً لأن الأزمات الحديثة أصبحت تتطلب وجود أكثر من فرد متخصص وخبير في مجال معين لمعالجتها.

ويختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة إلى أخرى، ويتم إعداده وتدريبه بطريقة مستمرة ليكون جاهزاً ومستعداً لمواجهة أي أزمة، فإذا ما حدثت يتم إخطاره، وإسناد المهمة وتكليفه بمعالجتها، وتحديد المدى الزمني والحقوق والسلطات، والإطار العام لحركته.[2]

ومن هنا فإن عملية اختيار فريق الأزمات وإسناد المهام إليه ترتبط بنوع الأزمة التي يواجهها، إلا أن هناك شروطاً عامة معينة يتعين توافرها في أعضاء الفريق هي:[3]

1- المهارة والقدرة الأكبر على التدخل الناجح في الأزمة، والتي تتطلب حسن الإعداد الجسماني والعقلي والعاطفي الوجداني.
2- رباطة الجأش وهدوء الأعصاب، وعدم القابلية للانفعال أو التأثر النفسي والعاطفي أمام تداعيات الأحداث.
3- الطاعة الكاملة للأمر وتقديس الواجب أياً كانت المخاطر التي قد تكتنفه، مع الشجاعة والإقدام عند التنفيذ.
4- الدقة والوعي والحرص الشديد عند تنفيذ المهام وفقاً للأولويات الموضوعة، وبالتتابع الزمني المحدد، وبالتوقيتات المتفق عليها.
5- الولاء التام والتضحية بالذات إن لزم الأمر والاستعداد لذلك، وخاصة في المهام ذات الطبيعة الوطنيّة.

6 ـ الانتماء للكيان الإداري، وبإيمان كامل، وتمسك عقائدي شديد لا يتزعزع أو يصاب بأي اضطراب أو شك.

ومن هنا فإن أعضاء الفريق يتم اختيارهم من الصفوة القلائل الذين تتوافر فيهم هذه الخصائص والمواصفات العامة على أن يتم إكسابهم باقي المواصفات وبشكل خاص من خلال التدريب متعدد البرامج، ومتعدد المراحل، ومتعدد الأهداف.

ويعمل الفريق كوحدة متكاملة مترابطة لديها هدف واحد محدد هو التعامل مع الأزمة، والحيلولة دون تصاعدها، وكذا الحيلولة دون تدهور الموقف الأزموي وإفراز الأزمة لنتائجها، والحفاظ على حيوية الكيان الإداري ووحدته، وقدرته على الاستمرار والصمود أمام أحداث الأزمة.[4]

المبحث الثاني

خصائص قائد فريق إدارة الأزمة وواجباته

يعتبر قائد فريق الأزمة المحور الذي تبدأ منه وتنتهي إليه كافة الاتصالات، وهو الذي يتخذ القرارات ويجري الاستشارات، فأسلوب التعامل مع الأزمة، وردود الفعل، وطرق التعامل، وأساليب التدخل تتأثر تأثراً كبيراً بالطبيعة الفكرية والنفسية والشخصية لقائد فريق المهام الأزموية، والذي على عاتقه تقع كامل المسؤولية.[5]

فحسن اختيار رئيس فريق المهام الأزموية أحد المقومات الأساسية في نجاح مهمة الفريق ومعالجته للأزمة، بل إن كثيراً ما يكون فشل الفريق مرده إلى سوء اختيار قائده، ومن ثم فإنه يتعين على مدير الأزمات أن يتأكد من هذا الاختيار، وأن القائد الذي تم اختياره يتمتع بالخصائص والمواصفات التي تجعله صالحاً وناجحاً في قيادة فريق المهام الأزموية، لما لهذه الصفات من الأثر الكبير على قيادة هذا الفريق، وعلى فرض الاحترام والطاعة والتقدير بين أعضاء هذا الفريق.[6]

أولاً: خصائص قائد فريق الأزمة

- الشجاعة الكاملة غير المنقوصة، التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر بجسارة وإقدام، فيجب أن يكون لديه القدرة على معالجة مخاطر الأزمة ووقف تصاعدها، فلا يكون متهوراً منفعلاً فيتسبب بالمزيد من الأزمات ويزيد من حدة وخطورة الأزمة المتصاعدة.
- أن يكون لديه القدرة على تنمية العلاقات الإدارية وتطويرها مع أعضاء فريق المهام، وأن يجعل من الفريق جبهة قادرة على اقتحام المخاطر ومواجهة قوى الأزمة بنشاط وفاعلية وفي ضوء إحاطته ومعرفته بإمكانياتهم

وقدراتهم، وتفعيل مواهبهم وملكاتهم، وفي الوقت ذاته دفعهم وحثهم على القيام بالمهام المسندة إليهم بدقة وإتقان.

- أن يكون مؤهلاً ومدرباً على أصول القيادة ومتطلباتها، وأن يكون عاقلاً في اتخاذ قراراته ومدركاً لأبعادها وتأثيرها وبردود الفعل التي قد تنجم عنها، وفي الوقت ذاته قادراً على سرعة التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والمتابعة للعمليات التي سيواجه بها الأزمة ويوقف تصاعدها.
- أن يكون قادرًا على مجابهة كل الأمور مهما كان حجم الأزمة ،وقادراً على التفوق على الأحداث، وعلى امتلاك زمام المبادأة، وعلى ثقة كاملة في فريق المهام الذي يشرف عليه وعلى إيمان كامل بصدق وعدالة ما يدافع عنه.
- المشاركة الوجدانية القائمة على الإحساس الشديد بالموقف الذي يواجهه الفريق وفي الوقت ذاته التعاطف والتكاتف والتلاحم مع الفريق عمومًا، وبأفراده، ورؤيته الصادقة القائمة على المعرفة والدراية والخبرة والمعايشة الوجدانية لأعضاء الفريق وإحساسه بالصعوبات.
- القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وعدم تضييع الفرص المناسبة في التعامل مع الأزمة.
- أن تكون لديه القدرة على التخيل، والتنبؤ بالحوادث، والتوقع بمسار أحداث الأزمة، واتجاه حركة قوى الفعل الأزموي.
- الثبات ورباطة الجأش والصمود أمام تدهور الأحداث، والقدرة على التكيف السريع معها والتوافق والسيطرة عليها، وتوجيه أعضاء الفريق بطريقة مناسبة، وعدم الانفعال في المواقف الصعبة.

ويضاف إلى هذه الخصائص أيضاً خاصية تحمل المسؤولية الكاملة، وارتفاع الروح المعنوية، ونكران الذات، والاستعداد الكامل للتضحية بالذات قبل الآخرين.

وهناك خصائص أخرى تتعلق أساساً بالمعلومات والثقافة والتعليم، وكل ما يمكن إكسابه وصقل قدراته به عن طريق التدريب والتعليم وممارسة العمل، وأهمها ما يلي:[7]

1 ـ القدرة على جمع المعلومات وتحليلها وتركيبها والتعامل بموجبها بسرعة وحسم ومهارة واقتدار.

2 ـ القدرة على صياغة التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف الأزموي الذي يواجهه واستخدام وتوظيف الأفراد والأدوات والأجهزة المتاحة لديه بذكاء مع إجراء التعديلات على السيناريوهات والتصورات الجاهزة.

3 ـ القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات والتعامل بالإشارة والرموز، وبصورة سريعة ومن خلال " لغة اصطلاحية" متفق عليها مع أعضاء الفريق.

4 ـ حد أدنى من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة، وكذلك مع أعضاء الفريق المناط بهم تنفيذ المهمة.

5 ـ حد أدنى من الدورات التدريبية التي اجتازها بنجاح وأثبت خلالها قدرته بالسيطرة على المواقف الصعبة التي قد يواجه مثلها في معالجته الأزمة التي أسندت إليه مهمة التعامل معها.

ثانياً: واجبات قائد فريق الأزمة

بصفة عامة يمكن إجمال مسؤوليات قائد فريق الأزمة فيما يلي:[8]

- تحديد المهام والواجبات لكافة المجموعات العاملة تحت قيادته.
- اختيار الأفراد اللازمين لأداء المهام وتحديد أعدادهم ونوعياتهم.

- اتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بموقع الحدث.

ويراعى بصفة عامة أن يتم من وقت لآخر مراجعة قادة ورؤساء فرق المهام الأزموية للتأكد من سلامتهم وكفاءتهم التنفيذية، وقدرتهم على قيادة فريق المهام ومواجهة متطلبات المواقف الأزموية. وما إذا كانت شخصية رئيس فريق المهام الأزموية وخصائصه وصفاته تناسب المهام المناطة به ولها القدر الكبير من الأهمية، وهي أهمية متصاعدة بطبيعة الحال، وهذه الأهمية لا تقل عند اختيار أعضاء فريق المهام الأزموية، بل قد تزداد هذه الأهمية في بعض الحالات.[9]

المبحث الثالث

طرق اختيار وتدريب فريق إدارة الأزمة

إن أهم ما تحتاجه إدارة الأزمات، رجال قادرون على التعامل معها، فليس أسهل من وضع الأنظمة، ولكن الصعوبة هي في ممارسة العملية التنفيذية وتطبيقها بوعي واقتدار.. وفي الوقت ذاته القيام بالأعمال:[10]

- بالشكل الذي لا يسمح بمجرد احتمال لأي قصور أو خطأ.
- على درجة فائقة من السرعة، وبالشكل الذي لا يسمح باحتمال حدوث أي تأخير أو تباطؤ.
- على درجة فائقة من الكفاءة وفائقة الفاعلية، وبالشكل الذي لا يسمح باحتمال حدوث أي فاقد أو مهدر.

ففريق المهام الأزموية يناط به مسؤولية التفاعل المباشر مع الأزمات ويقتضي الأمر حسن المواجهة والقدرة على حسمها وتدريب أفراد فريق مواجهة الأزمة على سيناريوهات المواجهة كما تم صياغتها بمعرفة خبراء فريق إدارة الأزمة.

والمهام الأزموية لا يمكن ممارستها وتنفيذها كوظيفة تقليدية روتينية، أو من خلال التطبيق الدقيق للسيناريو الموضوع، أو دون فهم واستيعاب لهذا السيناريو، أو دون فهم للقوى الشمولية المحيطة بعملية التعامل مع الأزمات من: أنظمة، وقوى بشرية، ومؤسسات، وسياسات، ومنظمات، واستراتيجيات، وقوى اجتماعية واقتصادية وإجراءات تنظيمية، وقيم وعادات ومبادئ ومثل اجتماعية وأخلاقية حاكمة، وعوامل الفعل ورد الفعل عند البشر أو الناس المتأثرين بالأزمة، والمؤثرين فيها.[11]

ففي إطار كل ما سبق لا تتصل الأزمة بإنسان ما، بل بمجموعة من البشر سواء عن طريق علاقات المصالح والتبادل، أو عن طريق علاقات التشابك والارتباط أو

علاقات التنافر والتعارض بين قوى صنع الأزمة، وقوى مقاومتها والتعامل معها ومع أحداثها وما أفرزته من نتائج.

ومن هنا تصبح مهمة الحصول على رجال وأفراد صالحين للعمل في فريق المهام الأزموية مهمة ليست سهلة، وتحتاج إلى مهارة خاصة سواء في اختيار واختبار هؤلاء الأفراد، أو في تدريبهم وإعدادهم للتعامل مع الأزمات والإشراف عليهم وتوجيههم، أو في المحافظة عليهم جاهزين وقادرين.

أولاً: اختيار أفراد الفريق

تحتاج إدارة الأزمات إلى أفراد ذوي مواصفات خاصة، سواء من الناحية العلمية أو من النواحي الشخصية التي تتصل بالقدرات الجسدية والعقلية والنفسية فليس كل فرد مؤهلاً للتعامل مع الأزمات، بل إن بعض الأفراد وإن كان مؤهلاً وقادراً على التعامل مع أزمة معينة، فإنه قد لا يكون قادراً على التعامل مع أنواع أخرى من الأزمات.

فلذلك يحكم تشكيل فريق مواجهة الأزمة عدة اعتبارات؛ لعل أهمها نوعية الأزمة التي يكلف كل فريق بمواجهتها، وحجم هذه الأزمة، فالأزمة السياسية غير الأزمة الاقتصادية غير العسكرية غير الاجتماعية. وحتى على مستوى التخصيص الدقيق يختلف تكوين فريق مواجهة الأزمة من فريق لآخر، فأزمة تحرير رهائن تختلف عن أزمة انقلاب أو حريق قطار أو سقوط طائرة.[12]

كما أن درجة الوعي وسيطرة الإحساس بالمصلحة الوطنية العامة، ووجود وعي سياسي واجتماعي وإداري تؤثر بشكل كبير على قدرة وأسلوب عمل فريق المهام الأزموية. وفي إطار هذا تتحدد طرق اختيار أعضاء فريق المهام الأزموية، وهي تختلف عن طرق اختيار الأفراد في المؤسسات والشركات، وأهم هذه الطرق ما يلي:

1ـ الرصد والتتبع:

وهي أهم وأخطر طرق الوصول إلى أفراد قادرين على التعامل مع الأزمات، خاصة أصحاب الملكات والمواهب التي تمكنهم من ذلك، حيث تقوم إدارة الأزمات برصد العديد من الأفراد الذين تنطبق عليهم الخصائص والمواصفات المطلوبة في أعضاء الفريق، وتتبع سلوكياتهم وعلاقتهم الشخصية والعملية، للتأكد من سلامة البيانات والمعلومات التي جمعت عنهم، ومن حسن تصرفهم في المواقف المختلفة التي يتم وضعهم فيها.

فإذا ما ثبتت كفاءتهم يتم الاتصال بهم ووضعهم موضع الاختبار، وفي الوقت ذاته صقل مواهبهم وملكاتهم، وزيادة مهاراتهم من خلال التدريب العملي والنظري الذي يساعد على تنمية هذه المواهب وزيادة قوة هذه الملكات.[13]

2ـ الترشيح:

ويعتمد هذا الأسلوب على قياس رأي الآخرين في الأفراد المحيطين بهم، والذين تكون لديهم قدرات ومواهب وملكات وخصائص شخصية تؤهلهم للانضمام إلى فرق معالجة الأزمات.

حيث تطلب إدارة الأزمات من مختلف الإدارات الأخرى في الكيان الإداري ترشيح عدد من الأفراد الذين تتوافر فيهم مجموعة من المواصفات والخصائص التي يتم إبلاغهم بها، والذين يرغبون في العمل في إدارة الأزمات، ويتم اختبارهم وانتدابهم لفترة تحت الاختبار، فإذا ما ثبتت صلاحيتهم يتم إلحاقهم بشكل دائم في العمل، أو في برامج تدريبية مستمرة والاستعانة بهم عند حدوث الأزمات.[14]

3ـ الانتقاء الشخصي:

حيث تلعب الصدفة والأحداث الأزموية دوراً مهماً في اختيار بعض أفراد الفريق الأزموي، حيث تساعد أحداث الأزمة والاحتكاك العفوي بالأفراد العاديين الذين

تواجدوا بالصدفة في مكان الأزمة، وانخرطوا في أعمال مكافحتها والتصدي الذكي الحازم لتيارها، ووقف تصاعدها. تساعد هذه الصدفة في انتقاء العناصر التي تصلح للعمل في فريق المهام الأزموية، والتي يقوم مدير الأزمات أو رئيس فريق المهام الأزموية باكتشافها من خلال المحك الفعلي للأحداث، ومن خلال تعاملها مع الحوادث التي أظهرت بالفعل صلاحيتهم وكفاءتهم ومواهبهم.[15]

4. التجنيد:

حيث تحتاج بعض الأزمات إلى وجود قوى سرية يتم زرعها أو تجنيدها داخل القوى الصانعة للأزمة، أو لدى الأطراف الصانعة للأزمات، ويستخدم هذا الأسلوب فقط عندما يتم زرع بعض العناصر والأفراد في داخل أجزاء الكيان الإداري للخصم ليكونوا عيوناً لرصد حركة العمل واتجاهات بعض الأفراد المتطرفين، ليكونوا في الوقت ذاته أداة تنفيذ لبعض المهام التمهيدية السابقة لتدخل فريق المهام، ومعاونة أفراد الفريق أثناء تنفيذ المهمة الأزموية.

وهو ما يحدث عادة في التعامل مع المنظمات الإرهابية، والتي من خلال أساليب الإغراء والجذب، أو أدوات التهديد والإرغام يتم الوصول إلى ضعاف النفوس الذين يتم تجنيدهم واستخدامهم في التعامل مع قوى صنع الأزمة.[16]

5. الإعلان العام الجماهيري والمتخصص:

كثيراً ما تقوم الشركات والمنظمات والدول بالإعلان عن حاجتها إلى خبراء في التعامل مع الأزمات، وتضع شروط وخصائص لهؤلاء الخبراء، وتقوم باستقبال المرشحين والتحري عنهم وإجراء اختبارات عليهم، فإذا ما ثبت نجاحهم يقومون بإلحاقهم تحت التدريب، ثم تثبيتهم في العمل.

ويلاحظ أن هذه العناصر سواء المعينة بصفة عامة أو المجندة يجب من وقت إلى آخر تعديلها عندما يكتشف أنها فقدت صلاحيتها، ويجب تغييرها واستبدالها بعناصر أخرى إذا ما تم اكتشاف مهمتها، أو إذا ما ثبت عدم قدرتها على التعامل مع الأزمات القادمة من خلال اختبارات أو أعمال مواجهة أزمة حالية.[17]

ثانياً: تدريب أعضاء الفريق

بعد عملية الاختيار تأتي عملية التدريب وإكساب المعارف والمعلومات، وصقل المهارات وهي عملية دائمة ومستمرة، حتى يكون أعضاء فريق المهام الأزموية على قدرة وفاعلية للتصدي السريع والحاسم لتيار أي أزمة تحدث، وفي الوقت ذاته حتى يكون الفريق جاهزاً ومستعداً ومؤهلاً للقيام بذلك، ومن خلال مجموعة برامج تدريبية متطورة، وتستخدم في العملية التدريبية عدة أساليب لنقل المعارف وصقل الخبرات أهمها ما يلي:[18]

1 - المحاضرات العلمية والعملية، خاصة عندما يتصل الأمر بالجديد في علم إدارة الأزمات، أو عندما يتم استدعاء خبراء عالميين وعلماء متخصصين في إدارة الأزمات.

2 - دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصاً من أجل إكساب الخبرة وزيادة المعرفة، وتنميتها واكتشاف القدرات والمواهب.

3 - تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث المعد مسبقاً والتدريب عليه، ومعرفة دقائقه بشكل كامل، وحسن الاستعداد لتطبيقه بالفعل عندما تحدث أزمة حقيقية.

4 - ورش العمل ومختبرات الإنجاز والأداء، خاصة من أجل تبادل الرأي وطرح الأسئلة وتلقي الإجابات وعدم ترك شيء محل استفسار دون الإجابة عليه.

5 ـ عصف الأفكار، وهو ما يحتاج إلى إطلاق حرية التعبير عن كل ما قد يطرأ على ذهن الأفراد المتدربين من أفكار غريبة ومتعارضة، أو من أفكار بالغة الشذوذ، والتي قد تساعد على الوصول إلى حقائق كانت خفية.

6 ـ الندوات التدريبية التي يتم عقدها بين المتخصصين على نطاق فاعل ومتفاعل يساعد على التدريب على حسن إدارة الأزمات وتبادل الخبرات مع المتخصصين.

7 ـ المؤتمرات التدريبية الدورية التي يشارك فيها المهتمون إلى جانب المتخصصين والأفراد الذين قد يكون لديهم آراء يتم الاستفادة منها في معالجة الأزمات.

ويستعان في العملية التدريبية بالوسائل السمعية والبصرية الحديثة والمتقدمة، والتي يتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مكافحة الأزمات والتعامل مع المواقف العصيبة إلى أعضاء الفريق الذين تم اختيارهم.

إن العملية التدريبية عملية مستمرة دائمة ذات أبعاد خطيرة في إدارة الأزمات والتي تشمل ما يلي:[19]

1 ـ إكساب فريق المهام الأزموية المعلومات اللازمة، خاصة فيما يتصل بعلم إدارة الأزمات والنظريات والمناهج والأدوات والوسائل والطرق والمداخل المبتكرة الحديثة في إدارة الأزمات.

2 ـ صقل مهارات أعضاء الفريق وزيادة قدراتهم والارتقاء بأدائهم بالشكل الذي يعظم من فاعلية الفريق سواء على المستوى الجماعي للفريق ككل أو على مستوى كل فرد من أفراده.

3 ـ إحاطة أعضاء الفريق بكل جديد في علم وأساليب مواجهة الأزمات والتعامل معها، خاصة ما تم اكتشافه من خلال التجربة العملية والفعلية لأزمات حديثة حدثت بالفعل.

4- تحقيق الانسجام والتوافق وروح الفريق بين أعضاء فريق المهام الأزموية ومعايشتهم للتجربة العملية من خلال تجارب الآخرين وممارسة الدور الذي سيقومون بممارسته والحكم عليه قبل حدوث الأزمة، ومن ثم تجنب تكاليفها وخسائرها.

5- تحديد المزايا التي ينفرد بها كل عضو والقدرات الخاصة التي يمكن الاستفادة منها، وتوظيفها بالشكل الذي يساعد على مواجهة الأزمة وأحداثها وبصورة سريعة، ونجاح كامل، خاصة عندما يتم توظيف مواهب وملكات هذا الشخص ووضعها في المكان والظرف والمهمة المناسبة.

المبحث الرابع
تسلسل مهام فريق الأزمة

إن نجاح فريق المهام الأزموية في مهمته يحتاج إلى دعم وتأييد من جانب الإدارة التي أسندت إليه إدارة الأزمة، وهو أمر يتوقف على حسن إعداد سيناريو التعامل مع الأزمة، وباعتبار أن السيناريو هو الخطة المنهجية التنفيذية للأعمال والمهام المتتابعة التي سيتم تنفيذها، فإن عمل فريق الأزمة يمر بعدة مراحل نذكر منها:

أولاً: تقدير الموقف

ويتضمن تقدير الموقف عدة عناصر هي[20]:

1ـ استعراض الأحداث:

ويشمل:

- دراسة ملخص الأحداث والنتائج المحتملة لها، ومدى انعكاسها على الأمن القومي والمصالح القومية والقيم الحيوية للدولة.
- تقدير أبعاد المواقف المضادّة ونقاط القوة ونقاط الضّعف.
- تقويم أبعاد القدرات الذاتية وتحديد عناصر القوّة التي يمكن استخدامها ونقاط الضعف التي يجب تجنّبها.
- الموقف الإقليمي والعالمي والقوى المؤيدة والمعادية.
- تحديد الجهات التي يمكن الاستعانة بها داخلياً لمواجهة الموقف (الإعلام، الخارجية، الداخلية، الدفاع، التموين، النقل والمواصلات..إلخ).

2ـ التنبؤ بمسار الأحداث:

وهو محاولة استشراف التطورات المحتملة للأحداث، ويتبع في ذلك ما يسمى "أسوأ سيناريو"، أي تصور أكثر الاحتمالات سوءاً في المستقبل ويواكب ذلك بتقدير آخر التطورات المتوقعة وفق المتغيرات والقدرات المتاحة.

والفرق بين التنبؤ وإدارة الأزمة، أن التنبؤ يدخل في تحليله عوامل لا دخل للمحلل في وجودها ولا سيطرة له عليها، أما إدارة الأزمة فتعني توظيف كافة الموارد المتاحة لاستخدامها الاستخدام الأمثل لصنع متغيرات من شأنها تحقيق أكبر نفع ممكن أو تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

ثانياً: بناء الخطط

التخطيط هو نشاط إداري مدروس يهدف إلى تحقيق غايات معينة، وذلك باستخدام الموارد المتاحة، لمواجهة مشكلات معقدة.

وتهدف عملية التخطيط للطوارئ بالدرجة الأولى إلى توقع الأوضاع المستقبلية (المخاطر) وتحديد المتطلبات الخاصة بها وهذا يؤدي الى وجود تنسيق وإجراءات فاعلة مما يؤدي إلى تدخل فعال وسريع للتخلص من الآثار الناجمة عن أي طارئ مما يقلل من الخسائر في جميع المستويات.[21]

وبالتالي تبنى الخطط بناءً على ما يتوافر من معلومات، حيث تدرس كافة العوامل والمتغيرات بالموقف، وتوضع الخطط وبدائلها وفق حجم المعلومات المتوافرة، ودقتها وتوقيتها، ومدى حرية اتخاذ القرار لدى واضعي الخطة، والخبرات المتوافرة والمهارات الإنسانية، والإمكانات المتاحة، والإمكانات المحتملة.[22]

ثالثاً: تحديد الأولويات

لا شك أن تحديد الأولويات يدخل أساساً في مرحلة وضع وبناء الخطط، ولكنه يكون أكثر دقة وتحديداً في مراحل التعامل مع الأزمة، فالخطط التي توضع يجب أن تكون صالحة لمواجهة كل الاحتمالات، وهي أيضاً صالحة لتحقيق أهداف متدرجة، وفي مرحلة تحديد الأولويات يتم انتخاب أنسب الخطط لتحقيق الأهداف التي تشغل أولوية مطلقة، ثم التحول إلى ما دونها من أهمية في حالة فشل سابقتها، وهكذا

يتم ترتيب الخطط وفق ترتيب الأولويات التي تم تحديدها بحيث يكون التعامل مع الموقف متسقاً ومنتجاً.[23]

رابعاً: مرحلة تنفيذ الخطط والسيطرة على الأزمة

تدار الأزمة وفق الخطط الموضوعة أو التي يجب أن تتسم بالمرونة تحسباً للمتغيرات غير المتوقعة، والتي لم تكن واردة بالخطة أصلاً، ولا شك أن كل موقف من المواقف الأزموية له سماته الخاصة التي يتفرد بها عن غيره من المواقف، لذلك فإن إدارة الأزمة يجب أن تترك مساحة من خططها لتلك المتغيرات.

لهذا، فإنه من الضروري أن تتم عملية إدارة الأزمة في ظل تدفق المعلومات، لأن فريق إدارة الأزمة في موقف المساومة، يجب أن يكون محاطاً وبصفة مستمرة بكل البيانات التي تمكنه من التقدير المتجدد للموقف، بحيث يمكنه الاستفادة من تلك المعلومات في معالجة الموقف في ضوء ما يرد إليه من بيانات عن الخصم وتصرفاته وردود أفعاله، والضغوط الواقعة عليه، والقوى المؤيدة التي استجدت له ... وغيرها.[24]

مراجع الفصل الخامس

(1) اللواء الدكتور حمدي شعبان. الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. القاهرة. 2005.

(2) د. محسن أحمد الخضيري. إدارة الأزمات. مجموعة النيل العربية. القاهرة .2003

(3) عثمان محمد العربي. اتصالات الأزمة: مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها. المجلة المصرية للبحوث والإعلام. العدد الخامس. يناير – إبريل 1999.

(4) أحمد جلال عز الدين. إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض.1990.

(5)Roland Olin, Tactical Crisis Management, the challenge of 80's, F.B.I law enforcement bulletin, vol 49. No 11.

(6)Bill Scott, The Skills of Negotiating (England: Gower Publishing Co., 1983).

(7) د. نادر أحمد أبو شيخة. أصول التفاوض. دار المسير للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.2008.

(8)Fink, S. (1994), Crisis Management: Planning For The Inevitable, 2nd. Ed, New York: Amacom.

(9)P.D.V. Marsh, Contract Negotiation Handbook (England: Gower Publishing Co., 1983).

(10) عبد السلام أبو قحف. الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. دار الجامعة الجديدة. الاسكندرية. 2002.

(11)Higan, Abdul Rahman. Crisis and Risk Management. A Paper Presented to International Institute of Administrative Science.

XXII International Conference of Administrative Science. Vienna July 1992.

(12) فهد أحمد الشعلان. إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات. الوطنية للتوزيع. الرياض. 2003.

(13) د. ماهر أمين المخامرة. المهارات الإدارية في إدارة الأزمات. عمّان. 2010.

(14) ماجد شدود. إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات. جامعة دمشق. 1996.

(15) نفس المرجع السابق.

(16) General Ahmad Galal Ezeldin, Terrorism and Political. Violence, the University of Illinioes at Chicago, 1987.

(17) محمد سالم مرسال . الإعلام الأمني: مفاهيم وأدوار. بحث مقدم إلى أعمال الندوة العلمية التي نظمتها أكاديمية نايف للعلوم الأمنية بالتعاون مع جامعة آل البيت. أكتوبر 2001.

(18) A. M. Kerstetter, Terrorism, Keren and Loaf, Torinto 1981.

(19) Neil C.Livingstone, The War Against Terrorism, Dr. Heath and Company, Torinto, 1984.

(20) Conrad V. Hassel. The hostage situation, the chife of police bulletin, 1985.

(21) Gibson, J.etal, Organization Behavior, structure, processes, Boston: Irwin. (1994).

(22) ماجد سلام الهدمي. جاسم محمد. مبادئ إدارة الأزمات، الاستراتيجية والحلول. دار زهران للنشر والتوزيع. عمّان. 2008.

(23) اللواء الدكتور حمدي شعبان. الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. القاهرة. 2005.

(24) نفس المرجع السابق.

الفصل السادس

الإعلام أثناء الأزمات

- المبحث الأول: الأزمات والإعلام المعاصر.
- المبحث الثاني: الخطط الإعلامية للأزمات.
- المبحث الثالث: المتحدث الرسمي والبلاغات.
- المبحث الرابع: التعامل مع الحملات المعادية والشائعات.

الفصل السادس

الإعلام أثناء الأزمات

يلعب الإعلام دوراً مهماً ورئيساً في تفاعلات الأزمة سلباً وإيجاباً. وقد تنامى هذا الدور مع الثورة المعلوماتية وتوسع الشبكة العنكبوتية، إلى درجة أن الساسة ومتخذي القرار أصبحوا يعتمدون على هذه الوسائل الإعلامية في تقييم الأوضاع وصياغة المواقف والتحركات.

وهناك في الواقع إشكالية مهمة في العلاقة المتبادلة بين المسؤولين وأجهزة الإعلام تظهر بوضوح أثناء الأزمات وتتمثل هذه الإشكالية في قضيتين مهمتين: [1]

القضية الأولى:

زيادة رقابة الجهات الرسمية ذات العلاقة أثناء الأزمات على مصادر الأخبار والمعلومات وهي قضية جدلية قديمة حديثة في آن واحد. فبينما يرى الطرف الأول ضرورة بقاء هذه المصادر تحت الرقابة، يرى الإعلاميون أن من حق الرأي العام أن يتعرف على حقيقة ما يحدث.

وبغض النظر عن أحقية كل من الطرفين في دعواه ووجهة نظره؛ فإن هذه الإشكالية لا تزال موجودة ولم يتم حسمها حتى الآن. ولا يزال مندوبو الصحف ومراسلو التلفزيون والإذاعة ووكالات الأنباء ومندوبو الشبكة العنكبوتية يحاولون جميعًا الوصول إلى مصادر المعلومات بطرقهم الخاصة، ويطالبون بقدر أكبر وبمساحة أوسع من الحرية في التحرك بين مواقع الأحداث والأزمات للظفر بالمادة الإعلامية.

وفي الجانب الآخر يظل المسؤولون على موقفهم بضرورة أن يكون هذا التحرك تحت إشراف مسؤول الإعلام والعلاقات العامة لديهم. وبالطبع فإن هؤلاء المسؤولين يعملون على الفرز الدقيق للأخبار والمعلومات وتقرير ما يصلح للنشر في حدود الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة.

القضية الثانية:

وهي أنه في خضم التسابق المحموم من مراسلي الصحف والإذاعات ومحطات التلفزيون من أجل التغطية الإعلامية للحدث في مرحلة الذروة يقع هؤلاء المراسلون من حيث يشعرون أو لا يشعرون في شرك الدعاية المنحازة* لأحد الأطراف المتنازعة؛ ذلك لأنهم وأثناء تأديتهم لمهامهم يجدون أنفسهم مستخدمين كوسيلة دعائية.

والخلاصة أنه في ظل تعذر حصول وسائل الإعلام على الأخبار الصحيحة والمعلومات الصادقة من مصادرها الأصلية بسبب فرض الرقابة الصارمة من الجهات المختصة، فإن مراسلي المؤسسات الإعلامية قد يصبحون وسيلة دعائية لمصلحة أحد الأطراف المتنازعة في الأزمة.

وبالتالي يمكننا القول إن اتصالات وإعلام الأزمات يمثل جانبًا بالغ الأهمية في عملية إدارة الأزمات. ومن هنا فقد شهدت الثمانينيات من القرن العشرين زيادة كبيرة في البحوث والدراسات التي تناولت الجوانب الاتصالية والاعلامية في سياق النمو العام لدراسات وبحوث إدارة الأزمات، والذي تنامى بوتيرة متسارعة في نهاية الثمانينيات، حيث إن 80٪ مما كتب في مجال إدارة الأزمات قد كتب بعد 1988.[2]

والواقع أن هناك العديد من المحاور والقضايا التي تتناول الشأن الإعلامي أو القضية الإعلامية أثناء الأزمات، وسنتطرق في هذا الفصل إلى الحديث عن:

المبحث الأول: الأزمات والإعلام المعاصر.

المبحث الثاني: الخطط الإعلامية للأزمات.

المبحث الثالث: المتحدث الرسمي والبلاغات.

المبحث الرابع: التعامل مع الحملات المعادية والشائعات.

المبحث الأول

الأزمات والإعلام المعاصر

يؤدي الإعلام دوراً كبيراً في نقل المعلومة ونشرها ووصف الأحداث وتشكيل الرأي العام، وقد تنامى هذا الدور مع تقدم العلم وتشابك مصالحه، فإننا نعيش اليوم عصر الإعلام، هذا العصر الذي أصبح فيه الاعلام يمثل عصب الحياة، وأصبحت وسائل الاعلام ــ على تعددها ــ عاملاً مؤثراً في الأحداث التي يشهدها العالم كله اليوم، بل ومحركاً لها.

فقد أصبح من الضروري أن تتعامل وسائل الإعلام مع أزمات المجتمع المختلفة؛ ذلك لأن الإعلام قد يكون الملجأ الأول – إن لم يكن الوحيد – بالنسبة للإنسان البسيط الذي يرغب في التعرف على الأزمة التي يواجهها المجتمع، ويتعرف على الأساليب المناسبة للتعامل معها، وكيفية التغلب عليها وتجاوزها، وهذا يفرض على تلك الوسائل أن تتعامل مع الأزمة بحكمة وحرفية حتى تتجاوزها.[3]

لذلك فقد يكون الإعلام في كثير من الأحيان الأداة الرئيسة لإدارة الأزمة، وربما يكون النجاح في تجاوز الأزمة والخروج منها بأقل الخسائر، نتيجة لنجاح الإعلام في التعامل معها وإدارتها بشكل صحيح. لكن النجاح في إدارة الأزمة داخل الجهاز العلامي نفسه، سواء كان مسموعاً أو مرئياً أو مقروءاً يكون مرهوناً بمدى إدراك فريق العمل المنوط به التعامل مع الأزمة، وتناولها من خلال الوسيلة التي يعمل بها.[4]

وبصفة عامة توجد ثلاث طرق نمطية مثالية تستطيع وسائل الإعلام من خلالها تزويدنا بالمعلومات التي ربما تصبح مادة الرأي العام وهذه الطرق الثلاث هي:[5]

1 ـ في وسع وسائل الإعلام أن تعمل كمجرد قنوات للنقل، فالتوجيهات والمعتقدات الجديدة أو المختلفة والتي يراد نشرها إلى أفراد الجماهير تحدد من قبل أفراد أو جماعات النخب، ومن ثم تقوم وسائل الإعلام بتمرير هذه

التوجهات والمعتقدات بكل بساطة ودون أي تغيير أو تعديل إلى الجماهير. وهذه العملية قد تكون بشكل عكسي إذ قد تقوم وسائل الإعلام بأخذ أمور هي محل الاهتمام الشعبي وتعمل على نشرها، وهذا هو ما يسمى "دور المرآة العاكسة" وبهذه الطريقة تمرر وسائل الإعلام هذه الأمور إلى النخب.

2 ـ تستخدم وسائل الإعلام آراء النخب أو آراء عموم الجماهير كمواد خام ولكنها تشعر بحرية في الانتقاء والتركيز على وجهات النظر التي ترى جدارتها بالنشر.

3 ـ تقوم مؤسسات وسائل الإعلام نفسها والإعلاميون الممارسون فيها بخلق الصور واكتشاف القضايا. وتقوم وسائل الإعلام في هذه الحالة بدور "المشكّل" للرأي العام.

في الحقيقة، إن وسائل الإعلام في كل المجتمعات وعبر التاريخ سعت لأن تكون "المشكّل" للرأي العام "والعاكس" له في الوقت نفسه. ولا يستبعد أن وسائل الإعلام في أي وقت كانت مجرد "منبر" أو وسيلة نقل محايدة تستخدم لنقل الآراء في المجتمع ـ كما يتصورها المنظرون الذين اقترحوا الدور الأول ـ فالضغط على وسائل الإعلام لكي تكون انتقائية فيما تنشره كبير جداً، ولهذا فمن المعقول أن نفترض أن وسائل الإعلام أساساً في الدول الغربية المعاصرة تقوم بلعب الدورين الثاني والثالث معاً.(6)

هذا بشكل عام، أما عن علاقة الإعلام المعاصر ودوره أثناء الأحداث والأزمات فقد لخصها الدكتور أديب خضور في الآتي:(7)

1 ـ يشكل الإعلام خط التماس الأول مع الأزمات إذ إن الإعلام وموضوعه، ودوريته، أمور تجعله الجهة الأكثر تأهيلاً للتعامل مع الأزمات منذ مراحلها المبكرة جداً. وذلك بعكس الكتب والأبحاث والأفلام والمسرحيات التي تحتاج إلى وقت للتعامل مع الأزمة والأحداث.

2- أصبح الإعلام المعاصر الشاشة العريضة التي تتسع لمعالجة الظواهر والأحداث والتطورات في المجالات كافة. وهذا ما يفسر تعدد، وتوسع، وتعمق الهوامش والجسور المشتركة بين الإعلام والعلوم والمجالات الأخرى. إن اهتمامات الإعلام عامة ومتنوعة تتسع لتشمل مجالات الحياة كافة، كما أن خطابه عام ومنتشر، ويتسع ليشمل شرائح المجتمع كافة.

3- لم يعد الإعلام هو الأسرع في نقل ومعالجة الأحداث والظواهر والتطورات، بل أصبح الأكفأ في ترسيخ الصور وتكوين المعاني المتعلقة بها، الأمر الذي يعزز وجوده، وقوة تأثيره.

4- لقد أدى تراجع التجربة الشخصية المباشرة كأساس لتكوين الرأي في حياة الفرد المعاصر إلى تزايد أهمية الدور الذي تلعبه وسائل الإعلام إذ أصبح ما تقدمه هذه الوسائل، وليس الواقع أو التجربة المباشرة، هو الأساس لتكوين آراء الناس، وتحديد مواقفهم ونمط سلوكهم.

ويضيف الدكتور خضور قوله بأنه وفي ضوء ما تقدم، وعلى أساسه، يمكن تفسير تزايد البعد الإعلامي في إدارة الأزمات، وتزايد التمثيل الإعلامي قوة في المستويات المختلفة لإدارة الأزمة.

لذلك يرى ضرورة وجود الإعلام كطرف فاعل، ومساهم نشط في المراحل المختلفة لإدارة الأزمة. (التشخيص، ووضع الاستراتيجية، ورسم الخطط والبرامج، والتنفيذ) إضافة إلى ضرورة تمثيله أيضاً كطرف فاعل في المستويات المختلفة لإدارة الأزمة.

وأخيراً، يؤكد الدكتور خضور بأن "الأزمة ليست أساساً مسألة إعلامية، ولكن لم يعد ممكناً في ظروف عصرنا تصور إدارة الأزمات دون إعلام قوي وفاعل ومتطور ومبدع. وقد زادت التطورات التقنية والإنجازات النظرية من مقدرة الإعلام على تحمل مسؤوليات أكيدة وللقيام بأدوار أهم في عملية إدارة الأزمات".

المبحث الثاني

الخطط الإعلامية للأزمات

إلى جانب النواحي المهمة التي تقوم بها إدارة الأزمة تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة، يبرز الجانب الإعلامي كأحد العناصر ذات الأهمية الكبيرة والذي يجب أن ينال قسطاً وافياً من الاهتمام من قبل إدارة الأزمات والكوارث، إذ إن إغفاله أو تهميشه سينعكس سلباً على فعالية المواجهة وسيخلق أزمات أخرى منظورة وغير منظورة على هامش الأزمة الرئيسة.

والواقع أن الخطة الإعلامية من أهم مقومات القيادة الناجحة في الأزمات لذلك فإن من الأهمية بمكان وجود سياسة وخطة إعلامية لما قبل وأثناء وما بعد الأزمات.

- في مرحلة ما قبل الأزمة، يؤدي الإعلام دوراً مهماً في توعية المواطنين بالإجراءات التي تتبع لسلامتهم عند وقوع الكارثة.
- أثناء الأزمات، للإعلام دور آخر أكثر أهمية وهو عرض الحقائق بالأسلوب الإعلامي الذي يبعث على الأمان والطمأنينة وتهدئة الرعب والخوف.
- وبعد الكارثة، يوالي الإعلام دوره فيقوم بدراسة لما قام به والتركيز على الجوانب الإيجابية لتنميتها ومعالجة أوجه القصور السلبية.[8]

إن الخطط الإعلامية التي يفترض أن تضعها إدارة الأزمة من خلال إدارة العلاقات العامة أو الشؤون الإعلامية فيها من الأهمية بحيث يفترض أن يشترك في إعدادها خبراء ومستشارون إعلاميون وأمنيون وسياسيون على قدر كبير من الكفاءة والخبرة وذلك لكي تأتي في مستوى الخطط العامة لإدارة الأزمة وفي حالة انسجام مع مراحلها المتعددة.[9]

وبصفة عامة هناك بعض الأسس التي يحسن الأخذ بها عند تصميم الخطط الإعلامية للأزمات والتي تتمثل في الآتي:

1 ـ يجب أن تعد الخطط الإعلامية في ضوء الاستراتيجيات العامة لإدارة الأزمة وضمن حدود التوجهات السياسية العامة.

2 ـ يجب أن تتناول الخطط الإعلامية ثلاث مراحل (ما قبل وأثناء وبعد) الأزمة بحيث تكون لكل خطة مرحلية استراتيجيتها ومنطلقاتها وأهدافها، إضافة إلى وسائل متابعتها وتقييمها.[10]

3 ـ محاولة تحديد الجمهور المتلقى في كل مرحلة من مراحل الأزمة وتحديد وسائل وأساليب نقل الرسائل الإعلامية الموجهة إليهم ضمن الخطاب الإعلامي لإدارة الأزمة.

4 ـ أن تكون الخطط الإعلامية دقيقة وشاملة وواضحة الوسائل والأهداف بعيدة عن اللبس والغموض أو صعوبة التفسير وأن تكون أيضاً من المرونة بحيث تستجيب لما قد يطرأ على مسار الأزمة من تطورات.[11]

5 ـ يجب أن تركز الخطط على الحفاظ على الصور الذهنية الإيجابية للمؤسسة أو النظام وأن تظهر اهتمامها بالناس وأسر الضحايا وجميع من له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأزمة.[12]

6 ـ الحرص على التعامل بمصداقية مع كافة وسائل الإعلام وعدم التسرع أو المبالغة أو التضليل في إعطاء الحقائق، مع ضرورة اختيار الأوقات المناسبة لضخ المعلومات إلى الأجهزة الإعلامية وبشكل لا يؤثر على مسار العمليات.[13]

7 ـ أن تشمل الخطط الإعلامية حصراً لكافة المؤسسات الإعلامية مقروءة ومسموعة ومرئية مع معلومات وافية عنها وذلك للتعامل معها أثناء الأزمات بشيء من الوضوح والحكمة.[14]

8 ـ الاستعانة بالخبراء والاختصاصيين والأكاديميين وأصحاب الرأي والمشورة المتخصصين في تصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الإعلامية للأزمات، لكي

تأتي الخطط بشكل فعال يحقق الأهداف المرسومة دون خلط أو إرباك أو تخبط.[15]

9 ـ ضرورة أن تشمل الخطط الإعلامية أساليب متابعة تطورات الأزمة ورصد مساراتها بكل دقة ، للتعامل الإعلامي معها بكل دراية وحكمة.

10 ـ ضرورة أن تشمل الخطط الإعلامية المتابعة الدقيقة لكل ما ينشر في وسائل الإعلام الصديقة والمحايدة والمعادية، وذلك لتحديد أساليب الردود والتعقيبات الإعلامية، وتحصين الرأي العام من آثارها السلبية.

11 ـ يفترض أن تشمل الخطط الإعلامية إنشاء مركز إعلام الأزمة تصب فيه كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة ويرصد من خلاله كافة الأصداء المحلية والإقليمية والعالمية لتفاعلات الحدث، وأن يتم تزويد هذا المركز بكافة الأجهزة والتقنيات الحديثة لتسهيل الحصول على المعلومة وتخزينها وتحليلها وأخذ البيانات على ضوئها.[16]

12 ـ ضرورة أن تشمل الخطة الإعلامية أسلوب الإدلاء بالتصريحات وصياغة بيانات الأزمة وتحديد الجهة المسؤولة عن ذلك والمتحدث الرسمي.

والواقع أن تصميم الخطط الإعلامية في وقت مبكر يساعد إدارة الأزمة كثيراً في التعامل الإعلامي مع الأزمة وبالأخص حين انفجارها وبحيث تتجنب الجهات المسؤولة سلبيات الارتجال والتخبط اللذين قد يضيفان أزمات عديدة إلى الأزمات الرئيسة موضوع المعالجة.

المبحث الثالث

المتحدث الرسمي والبلاغات

إن الجمهور يهمه أن يعرف ما يحدث بشكل عام من باب الفضول أو الثقافة العامة، ولكنه يحرص ويصر على متابعة تطورات الأحداث التي تؤثر عليه بشكل أو بآخر، ويتصاعد هذا الاهتمام بتصاعد قوة ومساحة هذا التأثير.

لذلك فإن إدارة الأزمة تجد نفسها مضطرة لتزويد الرأي العام بالمعلومات المتوافرة عن تطورات الأزمة وفق معايير وضوابط لا تؤثر على سلامة وكفاءة عمليات المواجهة. والواقع أن تزويد الرأي العام بالمعلومات عن الأحداث، إنما يعزز من مصداقية الجهات الرسمية ويزيد من مستوى الثقة والاطمئنان.

"إن قيام وسائل الإعلام المحلية بالتزام الموضوعية، وتقديم أكبر قدر من المعلومات لا يخدم المواطنين فحسب لكنه في الواقع يخدم أهداف الدولة وعلاقتها بمواطنيها".[17]

ويجب أن تؤسس العلاقة بين قيادة الأزمة في موقع الأحداث وأجهزة الإعلام على درجة عالية من التفاهم والتنسيق، وأن تتسم بالحيطة والحذر من جهة أخرى.

ولعل من أهم القرارات عند وقوع الأزمة هو تعيين "متحدث رسمي" تكون مهمته بالدرجة الأولى تنظيم عملية الإعلام ووضع الحقائق أمام الرأي العام منعاً لتناقض الأخبار والتصريحات عند ترك الأمور دون تحديد، ويجب أن يكون المتحدث الرسمي في تعايش تام مع الأحداث وملماً بجميع الحقائق ومجريات أمور الأزمة، كما يجب أن يكون دقيقاً في كل ما يصرح به وصادقاً فيما يقول؛ وذلك لأن اختلاف الحقائق التي يدلي بها عن تلك التي يلتقطها الجمهور بوسائلهم المتنوعة يؤدي بالضرورة إلى التشكيك في مصداقية الحقائق، ومصداقية الجهات الرسمية عن إدارة الأزمة.[18]

ومعروف أنه خلال أي أزمة ـ وخصوصاً السياسية والأمنية ـ تنقسم وسائل الإعلام إلى ثلاثة أقسام:

1 ـ مؤيد لقيادة الأزمة.

2 ـ إعلاماً معادياً يهمه تفاقم الأزمة.

3 ـ إعلاماً محايداً تهمهُ الحقيقة بكل تجرد.

لذلك ينبغي على قيادة الأزمة أن تعي ذلك، وأن تواجه الجميع بالحقائق في وقتها المناسب، إذ إن الإعلان عن الأحداث بشكل صحيح ومدروس هو الأسلوب الأجدى لمجابهة كل الشائعات التي تحاك بقصد أو بغير قصد.

ولا يغيب عن البال فضول الناس لمعرفة ما يجري، والتزام وسائل الإعلام أمام جمهورها بالبحث لهم عن الحقيقة، ومن هذا المنطلق فلا يستبعد ـ في حالة غياب التصريح الرسمي الصادق ـ أن تختلق تلك الوسائل أخباراً لا أساس لها من الصحة وتقوم بتغليفها بوسائل الإثارة وذلك لإشباع الجمهور وللاستهلاك الإعلامي اليومي.

إذاً، الوسيلة الفعالة لمواجهة الشائعات والافتراءات حول الأزمة هي بنشر الأخبار الصحيحة من قبل المتحدث الرسمي وفق تصريحات رسمية معدة بإحكام بحيث لا تؤثر سلباً على مسار العمليات.

"إن التصريحات الرسمية ذات الطبيعة الأساسية لا بد من تحريرها بشكل دقيق ومحدد وأن تلتزم أجهزة الرأي العام بإذاعتها أو نشرها كما قدمت علماً بأن أية تعديلات فيها كما تشير التجارب قد تقود إلى الإيحاءات واستنتاجات مربكة قد يصعب إن لم يستحيل تلافيها". [19]

وبصفة عامة فإن المنظمات الرسمية وغير الرسمية في العصر الحديث تقوم بتعيين متحدث رسمي باسم المنظمة يتولى مواجهة مندوبي الصحف وممثلي وسائل الإعلام للرد على أسئلتهم واستفساراتهم حيال ما حدث.. ولكن لا بد أن تحكم العلاقة بين المتحدث الرسمي وأجهزة الإعلام ضوابط معينة لعل من أهمها: [20]

1 ـ ضرورة الدقة والحذر وإلمام المتحدث الرسمي بالحقائق التفصيلية عن الأزمة، إذ إن الاختلاف الذي قد يظهر بين الحقائق التي يصرح بها المتحدث الرسمي وتلك التي تلتقطها وسائل الإعلام بأساليبها الخاصة لا يخدم القضية.

2 ـ ضرورة الاعتراف بالأخطاء التي تحدث أثناء عمليات المواجهة لأن تسربها وكشفها من جهات أخرى قد تؤدي إلى تضخيمها بأكثر مما هي في واقع الحال، إضافة إلى أن عدم الاعتراف بالأخطاء يقود إلى فقدان الثقة في الجهاز الرسمي.

3 ـ إن التصريحات الرسمية ذات الطبيعة الفنية أو القانونية لا بد من تحريرها بشكل دقيق وواضح لا لبس فيه وأن تلتزم وسائل الإعلام بإذاعتها أو نشرها كما أعلنت.

4 ـ أن تكون للمتحدث الرسمي القدرة على التعامل بموضوعية وعدم انفعال مع وسائل الإعلام التي تذيع أو تنشر أخباراً أو تقارير غير صحيحة أو غير مكتملة في معلوماتها، وأن يكون التوجه الإيجابي في مثل هذه الحالات هو نشر الحقائق الصحيحة والكاملة.

5 ـ أن تنشر الحقائق بالسرعة اللازمة متى تم التحقق من صحتها وذلك للحد من الشائعات التي تتكاثر مع التعتيم.

6 ـ يجب على المتحدث الرسمي أن يكون مقنعاً، وأن يحرص على إقامة علاقات جيدة مع مندوبي وممثلي وسائل الإعلام ولن يتأتى ذلك إلا إذا كان مدركاً حقيقة عملهم الإعلامي، وكيف يفكرون.

7 ـ أن يكون لدى المتحدث الرسمي خبرة إعلامية مناسبة.[21]

ومما يجدر التنويه إليه، هو ضرورة متابعة جميع ما ينشر في وسائل الإعلام المختلفة عن الأزمة، وذلك لدحض ما قد يكون من افتراءات في وقتها المناسب وألاّ تترك لتتفاعل دون إيضاح لحقيقتها.

المبحث الرابع

التعامل مع الحملات المعادية والشائعات

يرتبط موضوع الشائعات بالحرب النفسية، وما الأخيرة إلا جزء من النشاطات السياسية والعسكرية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها مما يحدث خلال الحرب الفعلية أو الباردة، وجميعها تستهدف عقل الإنسان وتفكيره وقلبه من أجل تحطيم المعنويات وإضعاف القدرات للأطراف المتنازعة.[22]

أولاً: استراتيجيات التعامل

انطلاقاً من السياسة الإعلامية يمكن استعراض أبرز الاستراتيجيات الإعلامية المستخدمة في التصدي للشائعات وهي:

1- إستراتيجية التركيز:

وتعني استخدام وسائل إعلامية متعددة لتوصيل رسائل إلى جماهير منتشرة في مناطق جغرافية بعيدة. ويتعذر استخدام هذه الاستراتيجية إلا في حالة توافر إمكانيات وموارد كبيرة تسمح باستخدام هذه الاستراتيجية في مواجهة الأزمات أو الكوارث.[23]

2- الاستراتيجية الديناميكية ـ النفسية:

تعتمد هذه الإستراتيجيات على فرضيات علم النفس فيما يتعلق بالمنبه والاستجابة عند الفرد، فالمنبه أو الرسائل الإعلامية تصل إلى الفرد الذي ينظر إليه علم النفس على أنه كائن مركب من عناصر بيولوجية وعاطفية وإدراكية تتفاعل معاً، ومع المنبه لتصدر استجابة أو سلوك.

وتقترح الاستراتيجية الديناميكية ـ النفسية التركيز على عوامل إدراكية أو عاطفية للتأثير في الفرد والجماعة وتحقيق استمالات عاطفية أو إثارة انفعالات ومخاوف. وقد سادت هذه الاستراتيجية حقل الدراسات الإعلامية واستخدمت على

نطاق واسع في الخمسينيات أما في السبعينيات فقد تعرضت هذه الاستراتيجية للنقد والتحديث وأدخلت عليها تحسينات ركزت على أهمية الاعتقادات والاتجاهات والسلوك فيما يتعلق بالإقناع.[24]

3- الإستراتيجية الثقافية والاجتماعية:

تقترح هذه الاستراتيجية تقديم رسائل إعلامية مقنعة تحدد أو تعيد تحديد المتطلبات الثقافية وقواعد السلوك لدى الأفراد والجماعات داخل المجتمع. بحيث يؤدي ذلك إلى تعديل في السلوك الاجتماعي، وقد استخدمت هذه الاستراتيجية بنجاح لسنوات طويلة في مجال الإعلام والتسويق وتنطلق هذه الاستراتيجية من فكرة أن السلوك الفردي تسيطر عليه توقعات وضوابط اجتماعية داخل النظم الاجتماعية، وبالتالي فإن إقناع الفرد يأتي عبر إحداث تعديل في الضوابط الاجتماعية والثقافية داخل المجتمع وإعادة صياغتها.[25]

4 - إستراتيجية بناء المعاني:

تفترض هذه الاستراتيجية أن التأثير الإعلامي أو الإقناع يحدث عندما تنجح وسائل الإعلام في تعديل المعاني والصور والرموز المحيطة بالإنسان، وإكسابها معاني جديدة.

وتنطلق هذه الاستراتيجية من التسليم بأن وسائل الإعلام تخلق صوراً زائفة عن العالم في أذهان الناس لكنهم يتعاملون بناء على هذه الصور والرموز، وبالتالي من المهم لتحقيق الإقناع تعديل أو تغيير هذه الصور والرموز.[26]

5- استراتيجية الموقف المشكل:

تتواءم هذه الاستراتيجية مع إدارة الأزمات والكوارث إعلامياً، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها لا تهدف إلى تحقيق الإقناع بشكل مباشر بل إلى مساعدة الجمهور على متابعة الأحداث وتحليلها كمقدمة لتشكيل الرأي والرأي العام، أيضاً فإن هذه

الاستراتيجية تستخدم في تقييم مدى كفاءة وفاعلية النظام الإعلامي ووحداته المختلفة (وسائل الإعلام) في القيام بأدوارها ووظائفها خاصة توفير المعلومات وحرية تداول الآراء.

بمعنى آخر فإن هذه الاستراتيجية تستخدم بطريقة مزدوجة فهي تهدف إلى تعريف الجمهور بالأخبار والآراء أثناء المواقف الإشكالية كالأزمات والكوارث، وفي الوقت نفسه تقييم أداء وفاعلية النظام الإعلامي.(27)

6ـ استراتيجية الاتصال الوقائي:

أشارت معظم الدراسات أن الاستراتيجيات الإعلامية المستخدمة لمواجهة الشائعات تعمل بعد ظهور وتداول الشائعة أي أن لها طابعاً دفاعياً لذلك برز التفكير في أهمية وضع استراتيجية وقائية تستخدم كافة وسائل الإعلام من أجل توعية المواطنين بمفهوم الشائعات والظروف المرتبطة بنشأتها وتطورها والمخاطر الناجمة عنها، وكيفية تحليلها للكشف عما تتضمنه من أكاذيب ومغالطات، وتعتمد هذه الاستراتيجية على التعاون والتنسيق بين وسائل الإعلام والمدارس والمساجد وأجهزة وإدارات الإعلام الأمني وفريق إدارة الأزمة ولجان رصد ومتابعة الشائعات، وترمي استراتيجية الاتصال الوقائي إلى تحقيق أهداف تربوية على المدى البعيد، مع إبقاء المجتمع ومؤسساته في حالة وعي ويقظة بمناخ الشائعات وأساليب ترويجها.(28)

ويمكن وفي إطار هذه الاستراتيجية تصميم وعقد دورات تدريبية لبعض قادة الرأي المحليين ورجال الإعلام والعاملين في إدارة الإعلام الأمني وذلك لوضع الخطط التفصيلية والاتفاق على أساليب العمل لمواجهة الشائعات. وكذلك تصميم وبناء رسائل إعلامية تتسم بالجدية والجاذبية والمصداقية لإبراز مخاطر الشائعات وكيفية تحليلها والتعامل معها.(29)

ثانياً: أساليب التعامل

الحقيقة، إن الشائعات تجد مرتعاً خصباً لها إبان الأزمات والكوارث فكل يوم هناك شائعة وكل ساعة هناك خبر أو تحليل أو تعليق عار من الصحة والدقة. لذا فإن إدارة الأزمة تضطلع بمسؤولية التعامل مع هذه الشائعات، ويمكنها القيام بما يلي:(30)

- متابعة ورصد الشائعات المنتشرة لدى الخصم في الداخل والخارج.
- دراسة تلك الشائعات وتحليلها ومعرفة جميع ما يتعلق بها من حيث الشكل ومصدر الانطلاق وأماكن وسرعة الانتشار والجمهور المستهدف ومحاولة ربط ذلك بتطورات الأزمة داخلياً ولدى الخصم وكذلك لدى الأطراف المعنية.
- تحديد الأسلوب الأفضل والأنجح للرد على الشائعات المعادية والمغرضة مثل: نشر شائعة مضادة، كشف بعض الوقائع والحقائق التي تدحض الشائعة المنتشرة وتفريغها من مضمونها، إظهار بعض الشخصيات التي تدور الشائعات حولها، الاعتماد على أصحاب الرأي والخبرة والاختصاصيين لمواجهة موضوع بعض الشائعات وتفنيده ودحضه بطريقة ضمنية وغير مباشرة.. إلخ.
- تعميق وترسيخ وتقوية الشائعات الموالية عن طريق تغذيتها بمعطيات جديدة ونقلها عبر وسائل جديدة مناسبة وإيصالها إلى جماهير جديدة بشكل يجعلها حية دائماً.
- محاولة استخدام الأسلوب المناسب لموضوع الشائعة وطبيعتها وجمهورها ومكان انتشارها مع استخدام وسيلة الإعلام الملائمة لدحضها أو لتعزيزها.

والحقيقة أن الإشاعة هي ظاهرة اجتماعية، وبمقتضى المنطق العلمي لكل ظواهر الحياة فإنها تخضع لقانون معين يحكم وجودها وطبيعتها وانتشارها وتأثيرها. وهناك معادلة لمدى شدة الإشاعة يمكن أن تصاغ على النحو التالي:

شدة الإشاعة = الأهمية × الغموض

بمعنى أن قوة الإشاعة تتغير تبعاً لمدى أهمية الموضوع لدى الأشخاص المعنيين وأيضاً طبقاً لدرجة الغموض الذي يكتنف المسألة التي تتناولها. والعلاقة بين الأهمية والغموض ليست (إضافية) وإنما علاقة (تضاعفية) بمعنى إذا كانت الأهمية (صفراً) أو إذا كان الغموض (صفرا) فلن تكون هناك شائعة، أي إذا كان الغموض (صفراً) فلن تكون هناك شائعة. أي إذا سقط أحد العاملين بأن كانت القضية غير مهمة أو لا غموض يكتنفها فإن الشائعة لن تلقى رواجاً يذكر.

وكمثال للإيضاح، فإذا تلقى أحد المواطنين في الدول العربية معلومات عن تفشي وباء بالدببة القطبية، فإننا لن نتوقع أن تنتشر عنها إشاعة على الرغم من غموض هذا النبأ، وذلك لعدم أهمية الخبر للجمهور المتلقي فالغموض وحده لا يكفي لانتشار الشائعة.

ومن ناحية أخرى، إذا فقد الأب ابنه في حادث معلوم أثناء قيادته للسيارة فإن هذا الأب ليس معرضاً لأية شائعة بهذا الشأن رغم أهمية الحدث والسبب أن الأمور مكشوفة وواضحة ولا يكتنفها أي نوع من الغموض.[31]

وتستغل الأجهزة المعادية أثناء الأزمات الغموض الذي يكتنف الأحداث في ظل التعتيم الإعلامي، وتحاول بث الشائعات المغرضة مستفيدة من نهم الجمهور وتعطشه لمعرفة حقيقة ما يجري. وتجد إدارة الأزمة نفسها دائماً في مواجهة مع وسائل إعلامية معادية تحاول الاصطياد في الماء العكر وبث سمومها إما بشكل مباشر أو بدس السم في العسل، مما يربك إدارة الأزمة أحياناً إذا لم تحسن التعامل الإعلامي مع هذه الشائعات والافتراءات.

ولا بد لإدارة الأزمة أن تنهج التطبيق الخلاق والمبدع لأساليب "الدعاية المضادة" والتي تختلف وتتنوع تبعاً لطبيعة الأزمة واستراتيجية إدارتها ومستوى المنظومة الإعلامية المتوافرة. وبصفة عامة يمكن الاسترشاد بالأساليب التالية:[32]

1 ـ السبق: محاولة استخدام أحد الموضوعات قبل استخدامه من قبل الخصم.

2 ـ **الدعاية المضادة المباشرة**: الإجابة على مزاعم العدو وتفنيدها.

3 ـ **الدعاية المضادة غير المباشرة**: تقديم موضوعات جديدة مناسبة تكذب الخصم ضمناً وتلميحاً.

4 ـ **التحويل**: جذب المُخاطب لتحويل اهتمامه عن الموضوع الأصلي لدعاية الخصم.

5 ـ **الصمت**: تجاهل مزاعم الخصوم.

6 ـ **تصغير شأن الموضوع**: التقليل من أهمية ما تقوم دعاية الخصم بالتركيز عليه.

7 ـ **استخدام التقنيات والطرق والأشكال المناسبة لتحقيق هذه الأساليب** وفق الظروف الملموسة للأزمة وتطورها وفق مضمون وشكل دعاية الخصم وبما يتناسب وطبيعة الجمهور ونوعية الوسيلة المستخدمة. ومن هذه التقنيات ما يلي:[33]

- تحديد أفكار الخصم.
- مهاجمة نقاط الضعف في دعاية الخصم.
- عدم مجابهة دعاية الخصم وهي أشد قوتها.
- الرد على دعاية العدو بالوقائع والحقائق ومهاجمة الخصم والتقليل من شأنه والاستهزاء به حين يكون ذلك مناسباً.
- امتلاك زمام المبادرة.
- إتقان فن الاعتماد على الخبراء وقادة الرأي للاستفادة منهم في هذا المجال.

وأخيراً، فإن النشر المتزن والمتعقل للحقائق عن الأزمة من قبل الإدارة المسؤولة بالقدر الذي يقلل من درجة الغموض ويشبع الجوع الحاد للمعلومات الذي يعانيه الرأي العام أثناء الأزمات، إضافة إلى رصد كل ما يكتب ويقال أو يذاع من معلومات خاطئة حول الأزمة ومحاولة تفنيده بكل حكمة وتعقل، كل ذلك في الحقيقة يؤدي إلى انحسار الشائعات، وتقويض حجج الحملات المعادية، ورفع درجة الثقة والمصداقية للأجهزة المعنية بإدارة الأزمة.[34]

مراجع الفصل السادس

(1) حمدي محمد شعبان. الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. دورة الإعلام أثناء الكوارث والأزمات. معهد التدريب. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. 1997.

(2) محمد رشاد الحملاوي، ومنى صلاح الدين شريف. إدارة الأزمات في الصناعة المصريّة. المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث. جامعة عين شمس. القاهرة . 1997.

(3) إبراهيم إمام. الاعلام والاتصال الجماهيري. الطبعة الثالثة. القاهرة. مكتبة الأنجلو.1981.

(4) نور الدين عبد الجواد. الإعلام والرسالة التربوية. الجزء الثاني. الرياض. مكتب التربية العربي لدول الخليج. 1406 هـ.

(5) تشارلز سلموان وثيودور جلاسر. الرأي العام والإعلام: صناعة الرضى الجماهيري. ترجمة د. عثمان العربي. دار الشبل للنشر والتوزيع والطباعة. الرياض.1996.

(6) نفس المرجع السابق.

(7) أديب محمد خضور. دور الإعلام في إدارة الأزمات. الدورة التدريبية الخاصّة في إدارة الأزمات. معهد التدريب. أكاديمية نايف للعلوم الامنية. الرياض 1997.

(8) ماهر جمال الدين علي. التخطيط الأمني لإدارة عمليات مواجهة الكوارث. ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر الشرطي الثاني لتطوير العلوم الأمنية. القيادة العامة لشرطة دبي. 1994.

(9) Mitchell. Michael W., Crisis Management: Handling Public Relations in Disaster. Professional Safety. 1987.

(10) عثمان محمد العربي. اتصالات الأزمة: مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها. المجلة المصرية للبحوث والإعلام. العدد الخامس. يناير ـ إبريل 1999.

(11) حمدي محمد شعبان. الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. القاهرة. 2005م.

(12) E. MoCcoby, Effect of Mass Media, In Martin L. Haffman, & Lois Wladis (eds) Review of Child Development Research Resal Sage Foundation, 1994.

(13) محمد شومان. الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات عملية. القاهرة. دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع. 2002.

(14) نفس المرجع السابق.

(15) علي فايز الجحني. نظرة على الإعلام الأمني. مجلة الأمن. وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية. المجلد الأول. العدد الثامن.

(16) محمود جاد الله. إدارة الأزمات. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان ـ الأردن. 2010.

(17) د. عبد الرحمن الشبيلي. خواطر وأفكار حول دور الإعلام في الكوارث والأزمات. ورقة علمية مقدمة في دورة إدارة الأزمة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض 1996.

(18) عبد الكريم درويش. قادة الشرطة وإدارة الكوارث والأزمات. مجلة الأمن والقانون. كلية شرطة دبي. العدد (1).1993.

(19) حسن أبشر الطيب. إدارة الكوارث. مجلة الإدارة العامة. معهد الإدارة العامة. الرياض العدد (65). 1990.

(20) Rod Paschall, Critical Incident Management, the University of Illinois at Chicago, the office of International Criminal Justices, 1992.

(21) حمدي محمد شعبان. الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. القاهرة. 2005م.

(22) علي فايز الجحني. أضواء على الحرب النفسية. مكتبة المعارف. الرياض. 1983.

(23) محمد علي شومان. رسم الاستراتيجيّات للتصدي للشائعات. الحلقة العلمية دور الإعلام الأمني في التصدي للشائعات. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنيّة. الرياض. 2001.

(24) نفس المرجع السابق.

(25) عبد السلام أبو قحف. الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. دار الجامعة الجديدة. الاسكندرية. 2002.

(26) W. Glueck and L. Jauch, Business policy and Strategic Management. 4th ed., Auckland; McGrqw-Hill Int. 1984.

(27) A. D. Chandler. Jr., Strategy and Structure, Cambridge: MITT press, 1962.

(28) محمود علم الدين. مصداقية الاتصال. القاهرة. دار الوزن.1989.

(29) عباس رشدي العماري. إدارة الازمات في عالم متغيّر. مركز الأهرام للترجمة والنشر. القاهرة 1993.

(30) عثمان عثمان. مواجهة الأزمات. مصر العربية للنشر والتوزيع. القاهرة. 1995.

(31) فؤاد علام. وسائل ترويج الشائعات ودور وسائل أجهزة الأمن في مواجهتها في كتاب الإشاعة والحرب النفسية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنيّة. الرياض. 1989.

(32) أديب محمد خضور. الإعلام والأزمات. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنيّة. الرياض . 1999.

(33) محمد سالم مرسال . الاعلام الأمني: مفاهيم وأدوار. مرجع سبق ذكره.

(34) Louise K. Comfort, Designing Policy for Action. Duke University press Durcham 1988.

الفصل السابع
المفاوضات بين أطراف الأزمة

- المبحث الأول: مفهوم التفاوض وتعريفه وخصائصه.
- المبحث الثاني: شروط التفاوض و مجالاته و مراحله و أساليب التأثير والاختراق.
- المبحث الثالث: فريق التفاوض.
- المبحث الرابع: اختيار رئيس الفريق التفاوضي وواجباته.

الفصل السابع

المفاوضات بين أطراف الأزمة

"دعونا نبدأ من جديد، وليتذكر الطرفان أن الكياسة ليست دليل ضعف، وأن الصدق يحتاج دومًا إلى برهان، فلا تفاوض من خوف أبدًا، ولا خوف من تفاوض أبدًا".

جون كيندي

تتفاقم الأزمات ويشتد خطرها في العالم يومًا بعد يوم، الأمر الذي يلقي بمسؤولية كبرى على عاتق الباحثين والمختصين في الأجهزة الأمنية؛ لما لهذه الأزمات من آثار سلبية ينبغي تجنبها وكبح الأخطار الكامنة فيها وصولاً إلى الحماية الحقيقية للإنسان والمجتمع وحرصًا على الأمن والاستقرار في رحابه.

وعلى ذلك برزت أنماط من السلوك القيادي الإداري الذي يتمتع بالقدرة على اتخاذ القرارات لإدارة الأزمات، واتخاذها من التفاوض سبيلاً للعمل على تجنب تحول الأزمة إلى صراع شامل، حيث يقصد بالأزمة هنا أي نزاع ينشأ على أي مستوى من مستويات العلاقات الإنسانية من العلاقات الأسرية والاجتماعية إلى العلاقات الدولية. من أجل ذلك تنشأ الحاجة إلى التفاوض في كل مجالات النشاط الإنساني تقريبًا.[1]

فالإنسان يكاد يكون في عمليات تفاوضية طوال حياته ويواجه العديد من المواقف التفاوضية التي يصل فيها إلى طريق مسدود بعد أن يكون قد أنفق كثيرًا من الجهد والوقت في سبيل الوصول إلى اتفاق أو الوصول إلى "نعم".[2]

فالسلطات هي الأخرى ظلت تتخذ من القوة أساسًا لمواجهة صور الخروج على الشرعية والضغط على الدولة لإرغامها على الاستجابة لمطالب سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، وكذلك بالنسبة للحوادث الإرهابية والتي تركزت بشكل رئيس في مجال الطائرات. ويعد هذا الأسلوب القهري، أحد ثلاثة أساليب يمكن اتباعها إلى جانب أسلوبي المساومة والتنازل.[3]

ولأهمية التفاوض فإننا سنعرض في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم التفاوض وتعريفه وخصائصه.

المبحث الثاني: شروط التفاوض و مجالاته و مراحله وأساليب التأثير والاختراق.

المبحث الثالث: فريق التفاوض.

المبحث الرابع: اختيار رئيس الفريق التفاوضي وواجباته.

المبحث الأول
مفهوم التفاوض وتعريفه وخصائصه

بصفة عامة فإن التفاوض يحدث عندما يصل الطرفان إلى قناعة بأن أحدهما غير قادر على السيطرة على الطرف الآخر، وغالباً يكون التفاوض بين شخصين أو فريقين محاولاً كل منهما إقناع الفريق الآخر بوجهة نظره وذلك من خلال تقديم الحجج وعرض الأفكار والآراء والمناورة، والواقع أنه لا يوجد أسلوب معين للتفاوض يمكن أن نطلق عليه النموذج المثالي، حيث يتوقف التفاوض على الموقف والموضوع المتعلق بالتفاوض إلى جانب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها. (4)

أولاً: مفهوم التفاوض

فقد أشار بعض الباحثين إلى أن التفاوض مرادف للتجارة؛ حيث تعني الأخيرة مبادلة أشياء نطلبها من آخرين، فالتفاوض إذن يدور حول مقايضة أمور مهمة بين طرفين.

ولعل أفضل طريقة لتصور التفاوض هو اعتباره عملية "بيع وشراء". وهي ليست عملية تجارية بسيطة يحاول من خلالها الزبون تخفيض قيمة السلعة أو زيادة سعرها، ولكنها عملية تجارية بالملايين، حيث يحاول المسؤول شراء أرواح وسلامة المحتجزين أثناء الأزمات بأقل خسائر مادية وبشرية ومعنوية ممكنة. (5)

فكلمة التفاوض تتضمن باللغة العربية جانبي الأخذ والعطاء. وتعني باللغة الإنجليزية "العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو أكثر لإجراء مباحثات بهدف التوصل إلى اتفاق حول قضية ما". (6)

ثانياً: تعريف التفاوض

تعددت تعاريف التفاوض من قبل العديد من الباحثين إذ ينظر كل منهم من زاويته ومن منظور تخصصه، وفيما يلي بعض من هذه التعاريف:

- الحوار والمناقشة بين طرفين حول موضوع محدد للوصول إلى اتفاق.[7]
- تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها.[8]
- عملية يحاول أطراف النزاع من خلالها حل النزاع والتوصل إلى اتفاق.[9]
- الدخول في حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى بهدف الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة ويضمن لها الحد الأدنى المقبول من المكاسب.[10]
- عملية تفاعل يقوم بموجبها طرفان أو أكثر من أولئك الذين يعتقدون أنهم في حاجة إلى انضمام بعضهم لبعض لتحقيق نتيجة ما، وعلى الرغم من أنهم ينطلقون مبدئياً من أهداف مختلفة، إلاّ أنهم يسعون إلى تسوية تلك الاختلافات عن طريق الحجة والإقناع بغية التوصل إلى حل مقبول لكل الأطراف.[11]
- مباحثات تتم بين طرفين (أو أكثر) ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم في مصادر إشباعاته، ويهدفان منها إلى الاتفاق على تغيير هذه الأوضاع.[12]
- أسلوب للاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الاقناعي، ليصلا إلى تحقيق مكاسب مشتركة.[13]
- تفاعل مقصود بين طرفين اجتماعيين يحاولان تحديد، أو إعادة تحديد علاقاتهما وأواصرهما المتبادلة.[14]

- تبادل مجموعة من الناس لأفكارهم وآرائهم حول موضوع معين لتحقيق التعاون، أو تقوية أواصر العلاقة فيما بينهم.[15]
- عملية تقوم على إشراك طرفين على الأقل لهما حاجات مشتركة، بهدف النهوض بالمصالح المشتركة وتضييق شقة الخلاف، بغية التوصل إلى اتفاق يحظى على الأقل بالحد الأدنى من القبول لدى الأطراف المعنية.[16]
- ويمثل التفاوض الحل المتوسط للبدائل الأربعة الأخرى المتاحة لمواجهة النزاع أو الصراع،[17] حيث يختلف التفاوض في مفهومه عن "الإقناع" و"التسوية" و و"التنازل" و"المساومة" و"التحكيم".

فجوهر عملية "الإقناع": هو فرض أحد الأطراف إرادته على الآخر، بما يضمن التغلب على اعتراضاته، أو استسلامه كي يسلم بالشروط التي يفرضها عليه الطرف الآخر، وهي بالتالي جزء من عملية التفاوض وليست بديلاً عنها.[18]

أما "التسوية": تعني عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض؛ لأن المطلوب من هذه الأطراف أن تتنازل عن بعض مطالبها التي قد لا تريد التنازل عنها.[19]

وعادة ما يتم "التنازل" أو الإذعان لمطالب الطرف القوي بين أطراف متحاربة انتصر فيها طرف على آخر عسكريًا، فيستسلم الطرف المهزوم دون قيد أو شرط، لاعتقاده أنه لا أمل له في التغلب على الطرف المنتصر، حاليًا على الأقل. ويعد التنازل محصلاً أو نتيجة لجهد تفاوضي تتم ممارسته على الطرف المتنازل أو الطرف المانح للحق المتنازل عنه، ومن ثم يتم تحديد حجم وطبيعة ومقدار هذا الحق بناء على القدرة والجهد التفاوضي للطرفين، أي للمتنازل عن الحق والطرف المتنازل له.[20]

وتعني "المساومة" تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة أو حول شروط الاتفاق في مسألة ما.[21]

ويختلف التفاوض عن "التحكيم" في أن التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين أطراف التفاوض ولا يتضمن التحكيم ذلك، وإن كان يتضمن دخول طرف آخر في

النزاع بين أطراف التفاوض، على عكس التفاوض الذي يفترض المواجهة بين أطراف التفاوض.[22]

يلاحظ مما سلف أن للتفاوض تعريفات عديدة، وهو كغيره من العلوم الاجتماعية تتعدد وجهات النظر فيه، بتعدد واختلاف خبرات وخلفيات المعرفين له ومجالات تركيزهم. كما أنه لابد من توافر عدد من الأركان والخصائص التي تشكل في مجموعها إطاراً عاماً لعملية التفاوض.

ثالثاً : خصائص التفاوض

1ـ المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل:[23]

- تشخيص القضية التفاوضية وتحديدها: أي التعرف على جميع العناصر والعوامل المؤثرة في القضية التفاوضية أو الموضوع محور التفاوض، واستكشاف نوايا واتجاهات الطرف الآخر بهدف التوصل إلى نقطة التقاء المصالح، لتكون بمثابة الأرضية المشتركة لبدء العملية التفاوضية. وعادة، تساعد المفاوضات أو المباحثات أو اللقاءات التمهيدية في التعرف على نوايا الأطراف المتنازعة في تغيير اتجاهات وآراء أطراف التفاوض.
- تهيئة المناخ التفاوضي، أو توفير المناخ المناسب لبدء العملية التفاوضية.
- قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض، لاقتناعهم بأن التفاوض هو الطريق الوحيد والممكن أو الأفضل لحل النزاع.
- بدء عملية التفاوض، وتعنى هذه المرحلة بتحديد الأطراف التفاوضية و واختيار الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة وإجراء المفاوضات.
- التوصل إلى اتفاق، وقد يأخذ ذلك شكل اتفاق مكتوب توقع عليه أطراف التفاوض، وقد يكون غير مكتوب.
- تقويم ومتابعة نتائج عملية التفاوض، وتستخدم في هذه المرحلة عادة بعض المعايير للتأكد من تحقيق الأهداف التفاوضية.

2ـ المفاوضات عملية تبادلية تقوم على الأخذ والعطاء بين طرفين أو أكثر وعلى التوازن النسبي في قوى أطراف التفاوض:[24]

تقوم المفاوضات على الأخذ والعطاء بين المفاوض والخصم، ويحاولان من خلال ذلك التوصل إلى نتيجة مقبولة أو مرضية لتسوية القضية المتنازع عليها. فيأمل المفاوض أن يتحرك الطرف المقابل من موقفه باتجاه موقف الطرف الآخر، والعكس صحيح. وقد يتضمن هذا التحرك تقديم تنازلات، وقد يتضمن تعديلاً أو تغييرًا في أهدافه. غير أن التنازل يسبب مشكلة خاصة لأولئك المفاوضين ذوي التوجه "الكمي"، فهم يفضلون المكاسب الصغيرة حتى لو كانت قليلة الأهمية على غيرها، ويستطيعون التجاوز عن مسألة كبيرة مقابل الحصول على عدد كبير من المسائل الصغيرة.

3ـ المفاوضات علاقة اختيارية إرادية:[25]

لا ينشأ موقف التفاوض ما لم تدخله أطراف التفاوض برغبتها ودون إرغام، بل عن اقتناع بأن التفاوض سيؤدي إلى كسب لكل منها، ويجري النشاط التفاوضي على مراحل، إذ يقدم أحد الأطراف مطالبه ومقترحاته، يلي ذلك دراسة الطرف الآخر لهذه المقترحات، ومن ثم قبولها أو رفضها أو تقديم مقترحات بديلة أو مضادة.

4ـ المفاوضات عملية تحيط بها القيود والمحفزات، وتحتمل الاحتكاك، ويكتنفها الإزعاج لأطراف التفاوض:[26]

تتكون كلمة مفاوضات باللاتينية من مقطعين وهما: (Neg) وتعني (Not)، و (Otium) وتعني (Ease). وبالتالي، فإنها تعني "عدم الراحة". فأطراف التفاوض يكونون في حالة من عدم الراحة إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق.

إن القيود تعمل على إعاقة التقدم نحو الحل، ويتم التعبير عنها عمومًا من خلال أسئلة، مثل: ما الذي سأكسبه أو سأخسره؟ وهل الطرف الآخر موضع ثقة؟ وما هو

تأثير هذا الاتفاق؟ إن الرغبة في التعاون مع الآخرين، والرغبة في التأثير في الآخرين، والتفاؤل المحيط بالقضية كلها تعمل على التقدم نحو الحل.

أساس المفاوضات وجود قضية أو مشكلة مهمة يسعى كل طرف من أطراف التفاوض من خلال التحاور والتفاعل والاقتناع، إلى إيجاد حل لها أو التوصل إلى اتفاق معين تلتزم به الأطراف المتفاوضة. [27]

التفاوض أياً كان نوعه، لابد أن يدور حول قضية معينة أو موضوع معين، يمثل محور العملية التفاوضية. وقد تكون القضية: (شخصية أو اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية). ومن خلال القضية التفاوضية يتحدد الهدف التفاوضي والاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية.

ويتمحور الهدف التفاوضي في الغالب حول القيام بعمل محدد تتفق عليه الأطراف التفاوضية، أو الامتناع عن القيام بعمل معين يُتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض، أو تحقيق مزيج من الهدفين السابقين معًا.

على المفاوض أن يستبعد من جدول أعماله القضايا التي يمكن التعامل معها بأساليب أخرى غير التفاوض، وذلك بتحليل جميع القضايا على أساس نتائجها المهمة. كذلك أن يجزئ القضية المتنازع عليها إلى قضايا أو بنود صغيرة، ويوزع الوقت التفاوضي على هذه البنود بما يتناسب وأهميتها، ويقوم بحذف ما هو غير قابل للتفاوض، أو ما ليس له صلة بأهداف القضية التفاوضية الرئيسة.

5- يكون بين أطراف التفاوض قدر من النزاع أو الصراع: [28]

ثمة صراع بين مواقف الطرفين، وهو مقوم مهم من مقومات التفاوض، إذ دون الصراع تقل الدافعية للعمل الجاد في التوصل إلى حل.

وهناك ثلاثة أشكال من الصراع هي: صراع الموارد، صراع الوسائل، وصراع القيم. وعادة ما توجد هذه الأشكال الثلاثة في المفاوضات، وعلى المفاوض أن يتعرف عليها وعلى ما هو مسيطر على القضية التي يجري التفاوض بشأنها.

ففـي صـراع المـوارد (Resources) لا يستطيع أي طـرف مـن أطـراف التفـاوض أن يحقـق أهدافـه إلا علـى حسـاب الآخـر، بسـبب القيـود المفروضـة علـى المـوارد. وإن كـان المدخل المتبع في صراع الموارد هـو مـدخل (الـربح مقابـل الـربح) فـإن كـل طـرف سيسـعى إلى إحـراز النصـر علـى الآخـر. ويعتمـد النصـر عـادة علـى ظـروف كـل طـرف، ومثـل هـذا يتعارض مع محاولة قهر الطرف الآخر أو قمعه، كما هو الحال في مدخل (الربح مقابل الخسارة).

وإذا ما أحرز أحد الطرفين نـصرًا علـى الآخـر باتبـاع مـدخل (الـربح مقابـل الـربح) فإن الطرف الآخر لن يلحقه العار؛ لأن النصر قد يطال نقطة واحدة من عدة نقـاط. وقـد لا يكـون اتبـاع مـدخل (الـربح مقابـل الـربح) إيجابيًـا أو مُرضيًا لكـلا الطـرفين، لكـن سيؤيد كلاهما الحل ما دام الصراع قد انتهى دون إساءة شخصية أو إكراه.

وفي صـراع الوسـائل (Pathways) يـتم التركيـز علـى كيفيـة التوصـل إلى الهـدف المتفق عليه. ومثال ذلك: إذا كـان الهـدف زيـادة الـربح في الشـركة، فـإن مـدير التسـويق قـد يـرى أن تخفيض النفقـات الإداريـة يوصـل إلى ذلـك الهـدف، في حـين قـد يـرى مـدير التصنيع أن هذا الهدف يمكن تحقيقه من خلال زيادة ساعات العمل لتخفيض نفقـات إعـداد الآلات. إن كلتـا الطـريقتين صـحيحة مـن وجهـة نظـر كـل فـرد، فـإذا كانـت الطريقتان تتساويان في أهميتهما لتعظيم الـربح فـإن الحـل المختـار يجب أن يـأتي نتيجـة للتفاوض.

والشـكل الثالـث مـن الصـراع هـو صـراع القـيم (Values) وهـو أكثرهـا صـعوبة. وعلى أطـراف التفـاوض أن تتعـرف علـى هـذا الشـكل مـن الصـراع وأن تعالجـه بطريقـة مختلفة عن طريق معالجة الشكلين الآخرين، وإلا تعرضت الأطـراف لخطـر التـورط في مفـاوضات مطولة لمسائل جوهرية أو مسائل يصعب تعريفهـا. و مثـال ذلـك: إذا مـا اشـتمل عرض أحد المقاولين على تـوفير تـذاكر سـفر مـن الدرجـة الأولى، وعلـى مسـكن فـاخر لموظفيـه، وكـان صـاحب العمـل يرغـب في تقـديم تـذاكر سـفر مـن الدرجـة السـياحية

ومسكن اقتصادي. فمن وجهة نظر المقاول يعمل السفر بالدرجة الأولى والسكن الفاخر على زيادة رضى العاملين، ومن ثم الحصول على إنتاجية أعلى. وبالتالي، كيف يمكن النظر إلى هذه المشكلة؟ أهي مشكلة المقاول أم مشكلة العميل؟ إنَّ هذا الصراع يتعلق بالقيم والمشاعر أكثر ما يتعلق بالحقائق. •

المبحث الثاني

شروط التفاوض ومجالاته ومراحله وأساليب التأثير والاختراق

أولاً: شروط التفاوض

لا بد لأية عملية تفاوض أن تتوافر فيها جملة شروط منها:[29]

1 ـ وجود طرفين على الأقل لإجراء التفاوض وقد يكون الطرفان فردين أو جماعتين أو منظمتين أو دولتين، إلى غير ذلك.

2 ـ وجود مسألة أو قضية موضوع اهتمام الأطراف المتفاوضة أو نزاع أو خلاف حدث بالفعل أو سوف يحدث بين هذه الأطراف.

3 ـ توافر ركن الإرادة حيث لا يمكن فرض التفاوض على الأطراف المعنية دون الإرادة والموافقة.

4 ـ توافر الاهتمام المشترك أو المصالح المشتركة بين أطراف التفاوض.

5 ـ اعتقاد كل طرف بأن التفاوض هو الوسيلة الأفضل أو الخيار المتاح للوصول إلى حل مقبول للمسألة أو القضية موضوع الاهتمام أو للنزاع القائم أو الذي سوف يحدث.

6 ـ اعتقاد كل طرف بأنه من خلال الحوار الهادف والإقناع والحث المتبادل يمكن التوصل إلى حلول أو اتفاقات مقبولة ومرضية لكل الأطراف.

هذا بصفة عامة، أما فيما يتعلق بالتفاوض في الأزمة الأمنية تحديداً فيمكن القول بضرورة توافر الشروط التالية:[30]

1 ـ أن يكون هناك موقف إرهابي.

2 ـ أن تكون لدى الدولة رغبة في إجراء حوار مع الإرهابيين لمعرفة مطالبهم.

3 ـ أن تكون هناك وسيلة اتصال بين الإرهابيين والدولة.

4 ـ أن يكون التفاوض وسيلة لإنهاء الحدث الإرهابي.

ثانياً: مجالات التفاوض

وفيما يتعلق بمجالات التفاوض فإنه يستخدم في العديد من المجالات ومن أهمها:[31]

1 - المجال التجاري والاقتصادي: إذ يستخدم التفاوض في نشاط الشراء والبيع والتصدير والاستيراد والترويج وغيرها.

2 - المجال العسكري: وذلك لتفادي الصراع المسلح ويتصف هذا التفاوض عادة بالسرية وعدم الإعلان عما دار في جلسات التفاوض أو النتائج، كما يتصف بالترابط والتداخل، إذ من الصعب التفاوض في المجالات العسكرية دون الدخول في مجالات أخرى كالمجالات السياسية والاقتصادية.

3 - المجال السياسي: ويعتبر هذا المجال من أهم المجالات التي يستخدم فيها التفاوض ومثل ذلك المفاوضات بين الدول في القضايا السياسية الشائكة.

4 - المجال الأمني: ويعتبر هذا المجال من أهم مجالات التفاوض وذلك لانعكاسه على أوجه الحياة المختلفة، ومثاله التفاوض مع الإرهابيين أثناء الأحداث والأزمات الأمنية الخطيرة.

ثالثاً: مراحل التفاوض

تمر عملية التفاوض بأربع مراحل هي:

1 - الإعداد.

2 - المناقشة.

3 - تقديم المقترحات.

4 - المساومة.

ويختلف الباحثون حول هذه المسميات كما أن بعضهم يقسمها إلى أكثر من ذلك. وتتكون هذه المراحل من عدة عناصر كما يتضح في التالي:

1 ـ الإعداد: وفيها يتم تحديد:[32]

أ ـ المطالب وأولوياتها.

ب ـ الموضوعات التي يتم التفاوض بشأنها.

ج ـ ما يراد بشأن كل موضوع.

د ـ الحدود العليا والدنيا للقبول والرفض.

2 ـ المناقشة: وفيها يجب التحلي بمهارات الحديث والاستماع، وتوجيه الأسئلة وأعمال المعقولية في المطالب من الطرف الآخر وملاحظة أي علامات عن أولويات الطرف الآخر.

3 ـ تقديم المقترحات: وفيها يتم:

1 ـ تقديم المقترحات بصيغة جادة وواضحة.

2 ـ التحلي بنوع من الحزم في تقديم المقترحات.

3 ـ استخدام المفردات الموحية بالثقة مثل "نحن نريد"، "نحن نحتاج" و"نحن نطلب" وتفادي مفردات مثل "نحن نأمل" و"نحن نفضل".

4 ـ التحديد حيناً مثل: "نريد مهلة أربع وعشرون ساعة لتوفير المطلوب" وعدم التحديد حيناً آخر"نحتاج مهلة من الوقت لتوفير المطلوب"، وكلا العرضين يحتملان مناقشة من الطرف الآخر.

5 ـ تقسيم العروض إلى خطوات صغيرة.

6 ـ البحث عن رد على العرض لا الاكتفاء بتقديمه.

4 ـ المساومة: مرحلة المساومة هي المرحلة المفضية إلى الاتفاق أو عدم الاتفاق، وأحياناً تكون هي المفضية إلى اللاعودة. وفيها يتم تحديد عناصر المقايضة:

أ ـ قاعدة أساسية: كل عرض لا بد أن يكون مشروطاً، أي شيء يعطى مقابله شيء يؤخذ.

ب ـ تحديد المطلوب مقابل كل عرض.

ج ـ المحافظة على أن تكون المواضيع المطروحة مترابطة.

والحقيقة أن التفاوض أثناء الأزمة يختلف عن غيره من التفاوض فظرف الأزمة ضاغط بالضرورة. كما أن عامل الوقت مهم جداً، إضافة إلى أن المفاوضة تتعلق بأرواح بشر وقيم معنوية منها هيبة المؤسسة.

وهي ليست عملية تفاوض بين طرفين متكافئين نسبياً ،حضرا إلى طاولة المفاوضات بعد ترتيب، وبناء على موعد سابق وخلافه. ولكنها عملية تفاوض فرضت فرضاً على الطرف الآخر، وبتوقيت من طرف واحد.[33]

ففي عملية التفاوض في أزمة اختطاف أو احتجاز، أو اعتصام ـ في معظم الأحيان ـ يتحول المختطف من شخص مطارد ومطلوب من قبل السلطات منذ لحظات، إلى شخص يملي شروطه ومطالبه، ويفرض على مطارديه الدخول في مفاوضات. وما يترتب على ذلك من تأثيرات نفسية. و نود الإشارة إلى الظروف التالية :[34]

1- هناك ـ في العادة ـ تخطيط مسبق للعملية وتحديد للمطالب وتصور مبني (سيناريو) لما قد تنتهي عليه العملية. وإذا كانت العملية مرتبطة بأيدولوجيا معينة فيضع المختطف احتمال فقدانه حياته وقد يكون سعيداً بذلك.

2- في معظم الأحوال تكلف المنظمات الصغيرة في السن، والأدنى في المركز بتنفيذ العملية، وذلك لأن الأصغر سناً أكثر اندفاعاً وحماسة وتضحية.

3- رغم الهدوء الظاهري على المختطف، إلا أنه يعيش مرحلة قلق شديدة بدأت منذ الساعات الأولى للتحضير للعملية.

4- يبحث المختطف ـ سواء كان بمفرده أو ضمن مجموعة ـ عن موقف بطولة حتى وإن لم يصرح به، وحتى وإن لم يدركه على المستوى الوعي.

رابعاً : أساليب التأثير والاختراق

ويقصد بعمليات التفاوض مجموعة العمليات التي يقوم بها المفاوضون أثناء جلسة التفاوض، ويمكن رصد استراتيجية الاختراق كعملية تفاوضية تقع ضمن منظومة التفاوض.

إن التفاوض الاختراقي هو عكس محاولة فرض موقف على الطرف الآخر، فبدلاً من محاولة فرض فكرة جديدة عليه، نحاول أن نشجعه على الوصول لنفس الفكرة بنفسه، وبدلاً من أن نملي على الطرف الآخر ما يجب أن يفعله ندعه يصل إلى ذلك بنفسه، وبدلاً من الضغط عليه لتغيير رأيه، نحاول خلق الجو المناسب الذي يمكنه أن يتعلم فيه، فلن يستطيع أحد أن يخترق مقاومتهم سواهم شخصياً، وتنحصر مهمتنا في مساعدتهم على ذلك، ويمكن رصد خطوات استراتيجية الاختراق في الآتي:[35]

1 ـ اذهب إلى الشرفة:

لا بد من السيطرة على رد فعلك الطبيعي، فلكي تشترك في محاولة لحل المشكلة عليك أولاً أن تستعيد توازنك العقلي، وتركز كل قواك على تحقيق أهدافك، ولكي تتخيل الموقف بشكل أفضل يمكنك أن تتصور نفسك وأنت تقف في شرفة تطل منها على مفاوضاتك، ولذلك فإن الخطوة الأولى في استراتيجية الاختراق هي (اذهب إلى الشرفة) ويمكن للمفاوض أن يتعلم ويتدرب على تنمية وإدارة ذاته من خلال معرفته بذاته. والمفاوض الذي يحقق ذاته يتصف بالصفات الآتية:

- يكون اتجاهه واقعياً في الموقف التفاوضي.
- يتقبل ذاته والآخرين والعالم الطبيعي كما هو عليه.
- يتسم بالاستقلال الذاتي.
- لديه ذخيرة عظيمة للإبداع والابتكار.

2 ـ تعلم أن تأخذ خطوة إلى جانبهم:

إن العائق الثاني الذي يجب أن تتخطاه هو مشاعر الآخرين السلبية وخوفهم وشكوكهم وعدوانيتهم، عليك أن تساعد الطرف الآخر أن يفعل نفس الشيء. فلكي تخلق المناخ المناسب للاشتراك في حل المشكلة عليك أن تتخلص أولاً من مشاعرهم السلبية نحوك، بأن تفعل بالضبط عكس ما يتوقعونه منك، فهم يتوقعون أن تتعامل

معهم كخصم ولكن عليك أن تأخذ جانبهم بالإصغاء واحترامهم، فلكي تتمكن من الجلوس معهم جنباً إلى جنب في مواجهة المشكلة عليك أن (تأخذ خطوة إلى جانبهم).

3 ـ إعادة الصياغة:

تأتي هذه الخطوة عندما تجد الطرف الآخر متمسكاً برأيه وبموقفه، محاولاً الضغط عليك لكي ترضخ، وشعورك بالرغبة في رفض موقفهم هو أمر طبيعي هنا، ولكنه لن يزيدهم إلا تمسكاً وتشدداً، فما عليك إلا أن تفعل العكس، اقبل كل ما يطرحونه وحاول أن تعيد صياغته كمحاولة لحل المشكلة، فيمكنك مثلاً أن تطلب منهم مزيداً من الإيضاح، تصرف كما لو كانوا شركاءك، الذين يسعون مثلك للوصول إلى حل. لذلك فإن الخطوة الثالثة في استراتيجية الاختراق هي أن (تعيد صياغة الموضوعات).

4 ـ ابنِ لهم جسراً ذهبياً:

عندما تشعر أنك نجحت في إشراك الطرف الآخر في محاولة الوصول لحل يكون مقبولاً من الطرفين فعليك تتبع نصيحة الحكيم الصيني الذي قال (ابن جسراً من الذهب) بحيث تردم الهوة بين مصالحهم ومصالحك، وأن تساعدهم في حفظ ماء وجههم، وإظهار الحل كما لو كان نصراً لهم، وذلك ببناء جسر ذهبي يعبرون عليه.

5 ـ استخدام قوتك لتعلمهم:

قد يستمر الآخرون في رفض التعاون، بالرغم من كل محاولاتك اعتقادًا منهم أنه باستطاعتهم أن يتغلبوا عليك في لعبة القوة، وقد تشعر هنا بالرغبة في تصعيد الموقف، إلا أن التهديد والإكراه يؤديان إلى الهجوم المضاد.

البديل أمامك هو أن تستخدم قوتك لتعلّم وليس لتصعد، اشحذ كل قواك التفاوضية في محاولة لجذبهم مرة أخرى لطاولة المفاوضات. وضح لهم أنهم لن يستطيعوا أبداً أن يفوزوا وحدهم بل يجب أن يفوزوا معك. لذلك استخدم قوتك لتعليمهم.

المبحث الثالث

فريق التفاوض

لا يمكن لشخص بمفرده أن يقوم بعملية التفاوض في الحوادث الإرهابية. بل يفترض أن يشكل فريق مكون من عدة مستويات وتدريبه وتهيئته للقيام بالتفاوض عند بروز الحاجة إليه. ويزداد استخدام الفريق في عمليات التفاوض بدلاً من المفاوض الفرد، وذلك لأسباب عديدة منها:[36]

- أن المفاوضات أخذت تزداد تعقيدًا.
- أن توافر المزيد من المعارف في كل حقل ومجال من مجالات المعرفة حال دون أن يحيط بها شخص واحد.
- أن استخدام الفريق التفاوضي يحد من الشكوك التي قد تلحق بالمفاوضين من أشخاص لم يشاركوا فيها.

وسنتناول في هذا المبحث: أهمية استخدام فريق التفاوض وتكوينه، وخصائص المفاوض.

أولاً: أهمية استخدام فريق التفاوض

تنبع أهمية استخدام الفريق التفاوضي من منظوره الواسع لدى دراسة القضايا التفاوضية، وقدرته الكبيرة التي تأتي كمحصلة لتفاعل جميع قدرات الأعضاء. وتأتي هذه الأهمية كذلك من حقيقة أن المفاوضات غالباً ما تتضمن على الأقل ثلاثة أدوار مهمة للمفاوض هي: دور المتحدث (Talker)، ودور المقرر أو المسجل (Recorder)، ودور الموجه (Director)، وأنه من الصعوبة على شخص واحد أن يقوم بجميع هذه الأدوار بنجاح. وإذا كان يمكن أن ينجزها فإن القيام بها من قبل ثلاثة أشخاص يظل مفضلاً على أي حال.[37]

لا تحتاج العملية التفاوضية إلى أكثر من متحدث واحد، ويعتبر دوره من أكثر الأدوار أهمية في العملية التفاوضية، فهو يتولى عرض المواقف بشأن القضايا المطروحة. ويشترط في المتحدث القدرة على التفكير السريع، والقدرة على الربط بين القضايا المطروحة. كما ينبغي أن يكون المتحدث قادراً على التعبير الواضح وضرب الأمثلة المناسبة وعلى فهم الآخرين، وأن يكون مقدراً لقيمة الوقت، وأن يتمتع بقدرة عالية على الحكم والتقدير.

أما المقرر، فينبغي أن يتمتع بالحكم السليم، وأن يعرف كم ينبغي تدوينه من ملاحظات. وأن يتصف بالدقة في الكتابة، وأن يكون قادراً على التسجيل في الوقت الذي يظل فيه منصتاً للمناقشة. كذلك ينبغي أن يكون قادراً على تقويم الإنجازات بجلاء وأن يتمتع بذاكرة جيدة.

وأما الموجه فهو الشخص الذي يراقب ويتابع سير المفاوضات. وهو الذي يسعى إلى إبقاء المتحدث في المسار المرسوم ويبعده عن مناطق الخطر. ومن المهارات الضرورية للموجه الإحساس بالوعي بما سيحدث وأن يكون منظماً وينبغي أن ينسق الموجه مسبقاً مع المتحدث، بحيث يمكن من خلال الإيماءات الإيعاز للمتحدث بإيقاف المفاوضات أو بعقد اجتماع للتشاور.

وبالتالي إذا كان استخدام الفريق التفاوضي فكرة عظيمة، فلماذا لا يكثر استخدامها إذن؟ هناك خمسة قيود تحول دون استخدامها هي:[38]

1 ـ القيد الاقتصادي، فاستخدام شخصين أو ثلاثة، أكثر تكلفة ولا شك من استخدام شخص واحد.

2 ـ القيود المتعلقة بحدود الوقت والواجبات العادية للأعضاء.

3 ـ قيد التنسيق، إذ من الصعب جعل أعضاء الفريق يعملون معًا ضمن أدوار محددة، فالانضباط والنظام ضروريان لتحقيق التفاعل.

4 ـ قيد التعاون، فليس من الحكمة في شيء تجاهل الفروق في المستويات التنظيمية بين أعضاء الفريق، وبخاصة إذا ما كانوا يتبادلون الأدوار في الحالات الأخرى.

5 ـ قيد العدد، إذ يفضل أن لا يزيد عدد أعضاء الفريق المفاوض عن عدد أفراد الخصم. فإذا كان عدد فريق الخصم مؤلفًا من شخص واحد فإنه سينفر من وجود فريق من المفاوضين لدى الطرف الآخر.

ويمكن تقويم فعالية الفريق التفاوضي من خلال أربعة عوامل هي:[39]

1 ـ مدى وضوح الأهداف.

2 ـ مدى المشاركة في التخطيط.

3 ـ مدى الثقة أثناء حل المشكلات.

4 ـ مدى الانضباط أثناء المفاوضات.

حيث تتدرج فعالية هذه العوامل بين الجيد والضعيف وكالتالي:

1. مدى وضوح الأهداف :

- جيد: عندما تكون الأهداف واضحة للجميع، ويشارك الجميع في وضعها، ويشعرون بالمسؤولية تجاهها.
- ضعيف: عندما يكون أعضاء الفريق مضطربين ومختلفين.

2. مدى المشاركة في التخطيط :

- جيد: إذا تم الإصغاء إلى جميع الآراء.
- ضعيف: إذا سيطر شخص واحد، واتسم الموقف بالسلبية من أعضاء الفريق.

3. مدى الثقة في أثناء حل المشكلات:

- جيد: عند احترام إجابات الآخرين.
- ضعيف: إذا كان السلوك دفاعياً، حذراً.

4. مدى الانضباط في أثناء المفاوضات:

- جيد: عند تطبيق الإرشادات، محاكمة التصرفات قبل القيام بها.
- ضعيف: عند عدم الانضباط في التصرف، والتعاطف مع الخصم.

ثانيًا: تكوين فريق التفاوض

بشكل عام فإن فريق التفاوض في الأزمات يتكون من:[40]

1- **قائد الفريق:** وهو المسؤول عن إدارة التفاوض وإعداد الإجراءات اللازمة لهذه العملية كما أنه المقرر لتكتيك التفاوض وكيفية إدارته للفريق وتوزيع الأدوار عليهم.

2- **المفاوض الأساسي:** وهو الشخص الذي يتولى الاتصال بالإرهابيين ويدير دفة الحوار معهم.

3- **المفاوض الاحتياطي:** وهو الشخص البديل للمفاوض الأساسي عندما يبلغ به الإرهاق والملل مداه، ويتولى المفاوضة في حال غياب المفاوض الأساسي لسبب طارئ.

4- **ضابط الاتصال:** وتنحصر مسؤولياته في نقل المعلومات عن سير عملية التفاوض إلى القيادة ونقل تعليمات وتوجيهات القيادة إلى فريق التفاوض وهو مسؤول عن كافة وسائل الاتصال بين المجموعة والإرهابيين.

5- **الطبيب النفسي:** ويعمل كمستشار لمجموعة التفاوض، في النواحي النفسية المتعلقة باستراتيجيات وتكتيكات التفاوض.

ولنجاح عملية المفاوضات أثناء الأزمة، فلا بد من اختيار فريق تفاوض ممن يتسمون بالصفات الشخصية والمهارات السلوكية الجيدة ومحاولة إعطائهم جرعات تدريبية لصقل مهاراتهم التفاوضية.[41]

ثالثاً: خصائص المفاوض

المفاوض الجيد لا بد وأن يتصف بالعديد من الخصائص ومن أهمها: [42]

1 ـ القدرة على تصور المشاكل في مجملها وعدم الخوض في التفاصيل.

2 ـ القدرة على تحليل المواقف ومعرفة جوانبها المختلفة ليصل إلى المعلومات اللازمة التي تكون زادًا له أثناء عملية التفاوض.

3 ـ القدرة على الحكم على الأمور والاستناد إلى التقدير الشخصي حين تكون المعلومات المتاحة قاصرة أو مجزأة أو غير صحيحة.

4 ـ القدرة على اتخاذ القرارات وحسن التصرف في الأزمات.

5 ـ القدرة على تنظيم الوقت وحسن استغلاله.

6 ـ المرونة في تقبل آراء الغير والاستعداد لملاءمة الذات مع الظروف المتغيرة.

7 ـ الاتزان النفسي والنضج العاطفي واستقرار المشاعر.

8 ـ المعرفة القانونية والاقتصادية واللغوية أثناء التفاوض.

9 ـ الإلمام ببعض العلوم المتعلقة بالتفاوض مثل علم النفس، وأصوله ونظرياته وقواعده، حتى يستطيع أن يحدد المفاوض المزاج النفسي للطرف الآخر الذي يتفاوض معه.

10 ـ قوة التحمل ونضج الشخصية من الخصائص التي يجب أن يتمتع بها المفاوض ويكون قادراً على تحمل الغموض والضغوط النفسية.

11 ـ اليقظة المستمرة وهي من صفات رجل التفاوض الناجح، وهي تعني ضرورة توافر استعداد دائم للتفاوض قائم على حسن التخطيط، التنظيم، والإعداد، وتوزيع الأدوار.

12 ـ يجب أن يكون المفاوض متطوعاً وليس مكلفاً وأن يكون من رجال الأمن ذوي الكفاءة والخبرة الطويلة في العمل الشرطي وأن يتمتع بصحة بدنية

وعقلية تامة، وأن يكون متزناً ومعروفاً بالحكمة والقدرة على التفكير الجيد في الظروف الصعبة.

13 ـ المفاوض المثالي رجل صبور، ناضج نفسياً، وهادئ الأعصاب، وعليه أن يتقبل الإهانات والسخرية دون انفعال، بما يمنحه القدرة على التفكير الهادئ المتروي في الوقت الذي يسود فيه الخوف والذعر كل من حوله.

14 ـ أن يكون مستمعاً جيداً ومتحدثاً لبقاً، غير كثير الكلام أو متغطرس أو ميال للاستعراض وحب الظهور.

15 ـ أن يتمتع بشخصية توحي بالثقة، وقادر على اقناع الآخرين بالاطمئنان.

16 ـ أن يكون قادراً على إدارة المناقشات، وتحويلها للمسار الذي يريده.

17 ـ أن تتوافر فيه القدرة على التكيف والاتصال بكافة طبقات المجتمع.

18 ـ أن يتمتع بذكاء عملي وذوق عال وقدرة على الاستنباط ورد الفعل السريع.

19 ـ أن يكون قادراً على تحمل المسؤولية، ولديه الاستعداد لاتخاذ القرارات الحاسمة.

20 ـ أن تكون له نبرة صوت مؤثرة وخالية من العيوب الصوتية أو عيوب النطق التي تثير السخرية.

21 ـ أن يكون ملتزماً التزاماً كاملاً بإدارة التفاوض دون تقاعس أو رجوع متكرر بكثرة إلى الرئاسة لتلقي التوجيهات.

الواقع أن عملية التفاوض ذات طابع نفسي وإداري ودبلوماسي وأمني وهي تتم في ظل ظروف أزموية يصعب التكهن بمستقبلها. وهناك عمليات تفاوضية ناجحة استطاعت أن تحقن الدماء وتحمي الأرواح وتوفر الإمكانات، بينما هناك عمليات تفاوضية لم يصبها سوى الفشل الذريع مما كلف أحد الطرفين أو كليهما خسائر فادحة. وكان الفيصل في ذلك إلى جانب طبيعة الموقف هو نوعية ومرونة الأسلوب التفاوضي.[43]

المبحث الرابع

اختيار رئيس الفريق التفاوضي وواجباته

إن منزلة رئيس الفريق التفاوضي (رئيس غرفة العمليات) ومكانته مسألة في غاية الأهمية إذ يجب أن يتمتع بمنزلة ومكانة مساوية لمنزلة ومكانة رئيس الفريق الخصم.

فالتباين في المكانة وفي سلطة اتخاذ القرارات قد يجعل أحد الفريقين خاضعاً للآخر، وبالتالي ظهور بعض صور السلوكيات الدفاعية والهجوم المضاد، والاحتواء من قبل الفريق الآخر.[44]

أولاً: اختيار رئيس الفريق التفاوضي

لا يوجد أسلوب معين لاختيار رئيس الفريق التفاوضي، إذ إنه من المهم أن يعمل الفريق بفاعلية. وتعتمد فعالية الفريق على الأعضاء الذين يكونون قادرين على العمل وفق الأسلوب الذي اعتادوه.

فإذا كان الأعضاء يعملون ضمن مؤسسة يميل نمط القيادة فيها إلى الفردية ففي هذه الحالة يكون الفريق بحاجة إلى رئيس من نوع مماثل، وعند ذلك فإن هذا الرئيس يتحمل المسؤولية الكبرى في اتخاذ القرارات في أثناء المفاوضات، ويكون دور أعضاء الفريق تقديم المعلومات وتزويده بالآراء. وإذا ما قام نمط القيادة في المؤسسة على الديمقراطية وتفويض السلطات والمشاركة، فإن الفريق التفاوضي بحاجة إلى نمط مشابه في القيادة، كي يطلق طاقات أعضاء الفريق ويشجعهم على الإسهام الفعال.[45]

وعند اتخاذ القرار بشأن اختيار شخص كرئيس تنفيذي للفريق التفاوضي، فإنه لا بدَّ من الأخذ بمعايير منها:[46]

1 ـ القدرة على قيادة الفريق التفاوضي.

2 ـ درجة تحمل المسؤولية المترتبة على إتخاذ القرار في أثناء المفاوضات.

3 - يجب أن لا يتم اختيار شخص ما لرئاسة الفريق لأنه:

- ليس لديه عمل في ذلك الوقت بالمنظمة.
- الخبير الفني في السلعة أو الخدمة موضوع التفاوض.
- يعرف أعضاء فريق الطرف الآخر.

وبالتالي فلابد على رئيس الفريق التفاوضي أن يلم بكل القضايا المتعلقة بالمفاوضات التجارية والفنية لتمكينه من المشاركة في كل بند من بنود المناقشة، وفي توجيه أنشطة الاختصاصيين العاملين معه وتنسيقها.

ثانيًا: واجبات رئيس الفريق التفاوضي

تتمثل واجبات رئيس الفريق التفاوضي فيما يلي:[47]

1 - اختيار أفراد الفريق التفاوضي.

2 - إعداد خطة المفاوضات، وإجراء المفاوضات.

3 - إدارة المفاوضات وإتخاذ القرارات في المسائل التالية:

- مستوى التنازلات وتوقيتاتها.
- الدعوه إلى إجتماعات المذاكرة والنقاش للفريق التفاوضي.
- فض الإجتماعات.
- إعداد تقارير المفاوضات.

وبالإضافة إلى ذلك فإن على رئيس الفريق التفاوضي واجبات عامة أخرى تتمثل في:[48]

- الحصول على أقصى إسهام ممكن من كل عضو.
- إشعال روح الحماسة بين الأعضاء، والمحافظة على معنوياتهم.
- طريقة تقديم أعضاء الفريق من قبل رئيسهم للفريق الخصم ذات أثر كبير في حفزهم على المشاركة. فإذا ما قدم الرئيس أحد أعضاء فريقة بقوله: (إن فلاناً هو المحاسب في الشركة)، فإن الطريقة في

التقديم أقل تشجيعاً له من تقديمه على النحو التالي: (إن فلاناً لديه من الخبرة خمسة عشر عاماً، وقد أشرف على الكثير من المهام، وشارك في عدد من المفاوضات التي وصلت قيمتها إلى كذا مليون دينار) وسيكون التشجيع أكثر لو قام أحد أعضاء الفريق بتأكيد ذلك بقوله: (هذا صحيح) أو (نعم هذا صحيح). إن الدعم اللفظي ليس بالدعم الوحيد، فهناك الدعم غير اللفظي، ومثال ذلك: أن يقوم أحد أعضاء الفريق بطرح موضوع ما وتقديم بعض المعلومات، وفي الوقت الذي يصغي إليه أعضاء فريقه باهتمام مع تقديم بعض الإيماءات المشجعة. وهنا كان أعضاء الفريق يقولون للفريق الآخر بأن الشخص الذي يقدم لكم هذه المعلومات ذو خبرة واسعة. وهذا على العكس مما لو قام أعضاء فريقة بالانشغال عنه بتقليب الأوراق التي أمامهم أو مقاطعته.

- يحتاج الفريق المفاوض إلى دعم ومساندة من خارج قاعة المفاوضات، أي من الأشخاص العاملين في مؤسسة الفريق كالرؤساء والسكرتارية والمرؤوسين. وقد تستدعي الحاجة أن يتفاوض الفريق التفاوضي مع هذا الفريق المساند للتأكد من قدرته على تقديم المساعدة والدعم للفريق، وللتأكد كذلك من أنه لا خلاف في وجهات النظر بين أعضاء الفريق المفاوض وأعضاء الفريق الداعم.

مراجع الفصل السابع

(1) د. ماهر أمين المخامرة. المهارات الإدارية في إدارة الأزمات. عمّان. 2010.

(2) د. نادر أحمد أبو شيخة. أصول التفاوض. دار المسير للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2008.

(3) Gulliver, P.H., Dispute and Negotiations (N.Y.: Academic. Press, 1979).

(4) فاروق السيد عثمان. سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات. منشأة المعارف. الأسكندرية.1998.

(5) فهد سعود اليحيا. التفاوض في أزمة اختطاف رهائن. ورقة علمية في الدورة التدريبية "على أساليب التفاوض مع مختطفي الرهائن". أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنيّة. الرياض؛ 2000.

(6) عثمان عثمان. مواجهة الأزمات. مصر العربية للنشر والتوزيع. القاهرة. 1995.

(7) فهد أحمد الشعلان. إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات. الوطنية للتوزيع. الرياض. 2003.

(8) Royce A.Coffin, The Negotiator: Amanual For winners (N.Y: American Management Association) (1973).

(9) Gavin Kennedy, et. al., Managing Negotiation (N.J. Prentice-Hall, 1952).

(10) P.D.V. Marsh, Contract Negotiation Handbook (England: Gower Publishing Co., 1983).

(11) ألان فولر. التفاوض: المهارات والاستراتيجيات. ترجمة د. عبد الرحمن الهيجان. الفرقان. الرياض 1995.

(12) Dennis Hawver, How to improve your Negotiation Skills (N.Y: Alexander Hamilton Inst. 1982).

(13) C. Barlow and G. Eisen, Purchasing Negotiation (Boston: C.B.I. Purshasing Co., 1983).

(14) د. عبد الباري درة، تحديد مفهوم التفاوض، ورقة غير منشورة.

(15) د. زاهد الكايد، تخطيط استراتيجيات التفاوض، ورقة غير منشورة.

(16) د. زهير الصباغ، أساسيات في التفاوض، ورقة غير منشورة.

(17) محمد عبد الغني. مهارات إدارة الأزمات. مركز تطوير الأداء والتنمية. القاهرة. الطبعة الثانية (د.ت).

(18) د. نبيل شعث، مهارات التفاوض، لمركز العربي للتطوير الإداري، ورقة غير منشورة.

(19) د. محسن أحمد الخضيري. التفاوض. القاهرة. الأنجلو المصرية. 1988.

(20) د. أميمة الدهان. إدارة المفاوضات وتنمية مهارات المنظمة، دراسات (عمان: الجامعة الاردنية، العدد الثالث، 1986).

(21) روجر داوسون. أسرار قوة التفاوض. مكتبة جرير. الرياض. 2007.

(22) نفس المرجع السابق.

(23) J., Wall, Negotiation: theory and Practice (N. Y.: Foresman and Co., 1985).

(24) د. نادر احمد أبو شيخة. أصول التفاوض. دار المسير للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2008.

(25) نفس المرجع السابق.

(26) د. حسن الحسن. التفاوض: فن ومهارة. عمان. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 1989.

(27) د. حسين الدوري. فن التفاوض. بغداد. جامعة بغداد. 1984.

(28) Scott, Bill, The Skills of Negotiation. England. Gower Publishing Co., 1983.

(29) ثابت عبدالرحمن إدريس. التفاوض: مهارات واستراتيجيات. الدار الجامعية. الاسكندرية. 2001.

(30) محمد شرف الزهراني. التفاوض كوسيلة لإنهاء الأزمة في الحدث الإرهابي. رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض 1414هـ .

(31) د. صديق محمد عفيفي و الدكتوره جرمين حزين سعد. التفاوض الفعال في الحياة والأعمال. القاهرة. مكتبة عين شمس. 1986.

(32) د. حسن الحسن. التفاوض والعلاقات العامة. بيروت. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.1993.

(33) فهد أحمد الشعلان. إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات. الوطنية للتوزيع. الرياض. 2003.

(34) Conrad V. Hassel, The Hostage Situation, Exploring the Motivation and cause, the Chief of Police Bulletin, September, 1975.

(35) Grant Wardlaw, Political Terrorism: Theory, Tactics and Counter- Measures". Combridge University Press, New York. 1982.

(36) خبرات نشرة دورية. إصدارات بميك. العدد الثاني. يونيو 1997.

(37) د. محسن محمد وجيه. مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، عالم المعرفة. الكويت. المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. عدد (190). 1994.

(38) Donald B. Sparks, The Dynamics of Effective Negotiation, Gulf Publishing Co. 1982.

(39) Robin Gourlay, Negotiations and Bargaining, Personnel, Vol. 25, No., 3. 1987.

(40) ماجد سلام الهدمي. جاسم محمد. مبادئ إدارة الأزمات. الاستراتيجية والحلول. دار زهران للنشر والتوزيع. عمّان. 2008.

(41) د. السعيد السيد شلبي. خصائص واستراتيجيات التفاوض. القاهرة. أبروماك. دون تاريخ.

(42) طلعت طنطاوي. التفاوض أثناء الحدث. الدورة التدريبية (أمن المطارات) أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. 1420 هـ.

(43) د. السيد عليوة. مهارات التفاوض. عمان. المنظمة العربية للتمية الإدارية. 1987.

(44) أمين محمد أبو ريا ، مهارات التفاوض. الرياض. دار الصحراء السعودية. 1408هـ.

(45) محمد حسين العجمي. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2008.

(46) أحمد جلال عز الدين. إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. 1410هـ.

(47) William Ury, Getting Past No, Negotiating With Difficult People. N.Y: Bantam Books. 1992.

(48) عبد الخالق عبدالله. النظام العالمي الحقائق والأوهام. مجلة السياسة الدولية. عدد (124). 1996.

الفصل الثامن

مفـــاوضات الرهــائن

- المبحث الأول: مبادئ ومجالات واستراتيجيات مفاوضات الرهائن.
- المبحث الثاني: جوانب العملية التفاوضية.
- المبحث الثالث: الدليل العملي للتفاوض وطرق الاتصال بمحتجزي الرهائن.
- المبحث الرابع: إدارة موقف التفاوض وقواعد اختيار المفاوض.

الفصل الثامن

مفـــاوضات الرهـــائن

يثير تعبير مفاوضات الرهائن الكثير من الجدل، فهذا التعبير يطلق على عمليات الحوار التي تجري بين السلطات وبين الإرهابيين الذين يحتجزون الرهائن بقصد محاولة إقناعهم بالتخلي عن موقفهم وإطلاق سراح الرهائن.

وهذه العملية - الحوار او المفاوضات - تأتي كتطور طبيعي للأحداث بعد قيام الإرهابيين بعمليتهم واحتجازهم للرهائن، فكلا الطرفين - السلطات والارهابيين - يسعيان إلى إجراء ذلك الحوار. فالإرهابيون يقصدون من العملية التي قاموا بها تحقيق نتائج معينة، ويرغبون في ذلك الحوار لإعلام السلطات بمطالبهم والشروط التي يحددونها، لإطلاق سراح الرهائن وتوصيل التهديدات إلى أسماع الجمهور إذا لم تستجب السلطات لمطالبهم. وفي نفس الوقت ترغب السلطات في الحوار لتعرف أسباب العملية الإرهابية وأهدافها ومطالب الإرهابيين وتسعى قدر الإمكان للحفاظ على أرواح الرهائن وإخلاء سبيلهم دون ضرر.[1]

فعملية مفاوضات الرهائن إذاً هي: (تطور طبيعي يحدث عقب ارتكاب عملية إرهابية ينتج عنها احتجاز رهائن ويسعى إليها كل من الإرهابيين والسلطات على السواء).[2]

والأمر الذي يثير الجدل والخلاف بشأنها هو الاصطلاح على تسمية تلك العملية بمفاوضات الرهائن، لأن لكلمة المفاوضات مفهوماً يدل على استعداد المتفاوض أن يقدم بعض التنازلات مقابل الحصول على بعض المزايا، فهو إذن يسعى إلى تحقيق حل وسط. ورغم ذلك الخلاف فإن تعبير مفاوضات الرهائن قد أصبح تعبيراً اصطلاحياً يعبر عن عمليات النقاش والحوار، كما يعبر عن المفاوضات بمعناها الحقيقي الأصيل لدى الدول التي تقبل بتقديم التنازلات للإرهابيين.[3]

ويمكن القول بأن موقف احتجاز الرهائن موقف عصيب يقع فيه جهاز الأمن تحت ضغط شديد ويمارس عمله في هذا الموقف بحذر ودقة ودون أدنى خطأ؛ لأن الخطأ الصغير قد يؤدي إلى كارثة تقع على مرأى ومسمع من الرأي العام.[4]

ومن هنا كان التعامل مع موقف احتجاز الرهائن دقيقاً إلى درجة بالغة. ولأهمية هذا الموضوع فإننا سنعرض في إطار هذا الفصل عدة موضوعات أساسية تتحدد فيما يلي:

المبحث الأول: مبادئ ومجالات واستراتيجيات مفاوضات الرهائن.

المبحث الثاني: الجوانب العملية التفاوضية.

المبحث الثالث: الدليل العملي للتفاوض وطرق الاتصال بمحتجزي الرهائن.

المبحث الرابع: إدارة موقف التفاوض وقواعد اختيار المفاوض.

المبحث الأول

مبادئ ومجالات واستراتيجيات مفاوضات الرهائن

تكمن أهمية عملية مفاوضات الرهائن في إكمالها لجهود وحدات قمع الإرهاب، فهذه العملية فضلاً عن كونها تطوراً طبيعياً للموقف الإرهابي فهي أيضًا ضرورة لعلاج ذلك الموقف عن أحد طريقين:[5]

1 ـ إما نجاح عملية المفاوضات في إنهاء الموقف عن طريق إقناع الإرهابيين بالاستسلام أو إطلاق سراح الرهائن باستخدام المنطق أو التأثير النفسي، بحيث يترتب على ذلك تفادي استخدام العنف خاصة وأن عمليات الاقتحام لا تخلو عادة من وقوع خسائر سواء في القوات أو الرهائن، كما أن بعض الحالات تكون المخاطر فيها جسيمة لدرجة لا يمكن معها استخدام وحدات الاقتحام وإلا كانت الخسائر غير محتملة.

2 ـ وإما استخدام عملية المفاوضات من أجل كسب الوقت وذلك بقصد إتاحة الفرصة لجمع المعلومات اللازمة عن الإرهابيين وأسلحتهم وخلفياتهم ودوافعهم وعددهم وعاداتهم وأساليبهم، وكذا الموقع الذي يحتلونه ومداخله ومخارجه وأماكن وجودهم فيه إلى غير ذلك من المعلومات اللازمة لعملية الاقتحام، وأيضًا المعلومات عن الرهائن ومدى احتمالات تعرضهم للأذى لتعاونهم مع الإرهابيين.

ويفيد كسب الوقت أيضاً في إرهاق الإرهابيين وتخدير حواسهم وامتصاص الحماسة التي يبدأون بها عمليتهم، ولا شك أن مضي الوقت يصاحبه الملل والتعب والإرهاق الذي يصيبهم نتيجة قلة ساعات النوم والتوتر الدائم الذي يعيشون فيه، ويجعلهم ذلك مع مضي الوقت أقل تعاونًا وأضعف قدرة على مواجهة قوات الاقتحام.[6]

وكسب الوقت فيه أيضاً إتاحة الفرصة لاستدعاء قوات قمع الإرهاب من مواقعها ورسم خطة الاقتحام، بناءً على الدراسة التي تجريها بالموقع والمعلومات التي تمد بها مصادر جمع المعلومات.

من هذا نرى أن عملية مفاوضات الرهائن لازمة وضرورية في كل الأحوال، ومطلوبة من جميع الأطراف في حالة حدوث احتجاز للرهائن.[7]

أولاً: مبادئ مفاوضات الرهائن

تقوم مفاوضات الرهائن على عدد من المبادئ وأهمها:[8]

1 - عدم قيام المواقف الإرهابية على المغادرة فالهدف من التفاوض هو إنهاء موقف احتجاز الرهائن دون خسائر، مما يعني عدم استخدام القوة، إلا إذا اقتضت طبيعة الموقف ذلك، ولم تعد هناك أدنى فرصة لإنهاء الموقف سلميًا، وبات احتمال الاعتداء على حياة الرهائن أمراً مؤكداً.

2 - تهدئة محتجزي الرهائن وتعريضهم في الوقت نفسة للضغوط، بحيث يصلون إلى اقتناع بأن إطلاق سراح الرهائن هو الوسيلة الوحيده للخروج من الأزمة.

3 - استخدام العملية التفاوضية لكسب الوقت وبالتالي إرهاق محتجزي الرهائن وإتاحة الفرصة للسلطات المعنية لجمع المعلومات ورسم الخطط.

4 - عدم اللجوء إلى تبادل الرهائن بعدد من المسؤولين في المؤسسة؛ لأن مثل هذا الأمر لا يغير من الموقف كثيراً، ويوقع المفاوض في حرج شديد، ويجعل العملية التفاوضية أكثر تعقيداً، كما يضع حياة هؤلاء المسؤولين في خطر شديد، كونهم يمثلون في نظر المحتجزين رموزاً للسلطة المدانة والمذنبة.

ثانيًا: مجالات التفاوض

من المجالات التي يمكن أن تكون مسرحاً للمفاوضات مع محتجزي الرهائن ما يلي:[9]

1ـ الطعام:

فإمداد محتجزي الرهائن بالطعام يمثل مجالاً من مجالات التفاوض، وهنا يجب على المفاوض:

أ ـ الموافقة على طلب المحتجزين للرهائن بإمدادهم ورهائنهم بالطعام لاعتبارات إنسانية، ولكن ضمن الحدود الدنيا. وعلى المفاوض في الوقت نفسه أن يحاول الحصول على شيء ما مقابل ذلك، كطلبه إخلاء سبيل الأطفال والنساء والشيوخ والمرضى.

ب ـ عدم إرسال مشروبات مع الطعام، إذ يمكن استغلال ذلك فيما بعد كمجال تفاوضي يحصل معه المفاوض على بعض التنازلات.

ج ـ عدم إذكاء الشعور بالسيطرة لدى محتجزي الرهائن، بحيث تغدو السلطات المعنية تسعى في نظرهم لنيل رضاهم.

2ـ المشروبات المسكرة:

بالرغم من أن المشروبات المسكرة لا تدخل بصفة عامة في نطاق ما يجري التفاوض عليه، لأن تناولها قد يؤدي إلى تهور محتجزي الرهائن وقيامهم بأعمال طائشة، فإنه قد يكون من المناسب في بعض الحالات إمداد المدمنين منهم بجرعة محدودة تكفي فقط لإيقاف آثار الإدمان وآثار العصبية الزائدة.

3ـ وسائل الإنتقال:

إن الاستجابة لطلبات محتجزي الرهائن للإنتقال من المكان الذي يحتجزون فيه رهائنهم إلى مكان آخر قد تكون مجالا للتفاوض في ظل ظروف خاصة، كأن يستعصي المكان على الاقتحام أو يعرض حياة الرهائن للخطر.

4ـ الوقود:

إن القاعدة العامة هنا هي عدم السماح لوسيلة نقل محتجزي الرهائن بالإقلاع (إن كانت طائرة مثلاً) ما وجد المفاوضون إلى ذلك سبيلاً. ولكن ثمة حالات تجعل من التفاوض حول ذلك مسألة ممكنة، وعندها لابد من التفاوض المكثف قبل الاستجابة لهذا الطلب، ووضع بعض الشروط للاستجابة لهذا الطلب.

5 ـ التغطية الإعلامية لموقف احتجاز الرهائن أو التقدم بطلبات معينة:

لا شك أن مثل هذا المجال شديد الحساسية، وقد يصل التفاوض بشأنه إلى نقطه حرجة، بخاصة إذا ما كانت الدولة (مثلاً) تتبنى استراتيجية عدم تقديم تنازلات للإرهابيين.

6 ـ المطالبة بفدية مالية:

قد يكون احتجاز الرهائن وسيلة للحصول على فدية مالية، بحيث تتركز المفاوضات حولها، وعندها لابد للمفاوض من أن يأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- عدم قبول مبدأ دفع الفدية إلا إذا اتضح وجود خطر حقيقي يهدد حياة الرهائن.
- عدم دفع مبلغ الفدية بعد فترة قصيرة من طلبه؛ لأن ذلك يزيد شعور محتجزي الرهائن بأنهم تسرعوا في تحديد المبلغ، وقد يعاودون طلب مبلغ أكبر منه.
- تزامن تسليم الرهائن مع تسليم الفدية.
- عدم استخدام الوسائل الكيماوية لتغيير لون الأوراق المالية أو تعريضها للتلف بعد فترة قصيرة إذا كان محتجزو الرهائن من المحترفين لهذا النشاط.

ثالثًا: استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

1ـ استراتيجيات التفاوض:

الاستراتيجية هي الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسة. وعادة ما تركز الاستراتيجية على الأهداف بعيدة المدى، فهي نوع من التخطيط لوضع الخطط وبرامج العمل، وتمثل إجراءً تنفيذيًا أو أسلوباً لإكساب ميزة أو تفوق جزئي. ويرتبط التكتيك عادة بالعمليات التنفيذية والمناورات المستخدمة لتنفيذ الاستراتيجية، فهو إذن تحرك جزئي في إطار عام محدد مسبقًا، وهذا الإطار العام هو الاستراتيجية.[10]

يمكن تصنيف الاستراتيجيات التي يمكن أن يستخدمها المفاوض طبقًا لأسس مختلفة؛ فوفقًا للهدف، ثمة استراتيجيات تهدف إلى توسيع قاعدة المنافع المشتركة

لجميع الأطراف، واستراتيجيات تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية فقط، بالحصول على أكبر قدر من المنافع من الطرف الآخر، بل ربما استهدفت إلحاق الضرر به. ووفقاً للسلوك التفاوضي، ثمة استراتيجيات هجومية واستراتيجيات دفاعية، كما أن هناك استراتيجيات التدرج (خطوة خطوة)، واستراتيجيات الصفقة الواحدة، واستراتيجيات التعاون، واستراتيجيات المواجهة.(11)

ومن أكثر استراتيجيات مفاوضات الرهائن فعالية؛ استراتيجية كسب الوقت التي تنتهي إما بإقناع محتجزي الرهائن بإنهاء الموقف سلميًا، وإما بالتمهيد لقوات الإقتحام أن تؤدي دورها باقتحام المكان والقبض على المحتجزين واطلاق سراح الرهائن.

ثمة أسباب عديدة تجعل من مرور الوقت إستراتيجية مناسبة منها:(12)

1 ـ تزايد حاجة الإنسان إلى الطعام والشراب والنوم والراحة.

2 ـ تناقص حدة التوتر والانفعال لدى محتجزي الرهائن مما يزيد من إحتمالية التفكير بالعقل واعتماد المنطق وبالتالي تنازل محتجزي الرهائن تدريجياً عن المطالب المتشددة التي تقدموا بها في بداية موقف الاحتجاز.

وفي المقابل فإن تبني استراتيجية كسب الوقت قد يؤدي إلى النتائج السلبية التالية:

1 ـ إظهار عجز السلطات وإثارة الرأي العام وجذب انتباهه لمدة أطول للقضية التي يسعى الإرهابيون إلى الإعلان عنها.

2 ـ إرهاق أفراد وحدات الاقتحام وإضعاف الحماس الذي كان لديهم فور انتقالهم إلى مكان الحادث.

3 ـ إرهاق المفاوضين ووقوعهم فريسة الملل؛ مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة أو القيام بإجراءات سريعة لإنهاء الموقف، في الوقت الذي تكون فيه هذه الإجراءات غير ضرورية وتؤدي إلى نتائج عكسية.

2- تكتيكات التفاوض:

ينظر إلى التكتيكات عمومًا بوصفها أساليب، تستخدم في حالات محددة لتحقيق بعض المكاسب. وبالرغم من تنوع التكتيكات فإنها تُعنى جميعًا بإيجاد الظروف التي يؤدي فيها التفاعل الشخصي بين المفاوضين إلى اتفاق على شروط تكون أقرب إلى وجهة نظر المفاوض، وتحقق على الأقل أدنى هدف له، أو تحقق عدم شعور الطرف الآخر بالغضب.[13]

ثمة تعارض بين دور المفاوض ودور الخصم، ويحكم هذا التعارض مجموعة من العوامل هي:

1- الطريقة التي ينظر من خلالها المفاوض إلى خصائص الدور، فمثلاً قد يعتقد المشتري أنه من الضروري إظهار شيء من الخشونة مع البائع. وبالتالي، فالمفاوض عندما يمارس دورًا ما يتبنّى موقفا معيناً يعتقد أنه مناسب للقيام بهذا الدور.

2- شخصية المفاوض ومدى انسجام هذه الشخصية أو عدم انسجامها مع نظرته لخصائص الدور. فإذا كانت شخصية المفاوض من النمط الحازم فإن من المتوقع أن يكون الدور الذي يقوم به مختلفاً عن الدور الذي يقوم به شخص لا يميل إلى الحزم.

3- مستوى طموح المفاوض مقارناً بمستوى طموح خصمه، فتزداد درجة المعارضة بتباين مستويي الطموح.

4- مدى تفاعل المفاوض مع الخصم، ومدى شعور المفاوض بأن خصمه يتفهم موقفه واحتياجاته، وأنه شخص يستحق الاحترام.

وبشكل عام يمكن تقسيم التكتيكات الى عدة مجموعات هي:

1- تكتيكات تعتمد على حكم المفاوض على المواقف المتوقعة في المفاوضات.

2- تكتيكات أخذ زمام المبادرة والاحتفاظ بها.

3- تكتيكات محاصرة المفاوض والحد من حريته في العمل (تكتيكات التحكم).

4- تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض لحمله على تقديم تنازلات لا تخدم مصالحه.

5- تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض من قبل المفاوض نفسه (تكتيكات الخداع).

وتتطلب عملية التفاوض مع مدبري الأزمات الأمنية كاختطاف الرهائن مراعاة بعض التكتيكات التفاوضية من قبل فريق التفاوض والتي من أهمها:

- لا تقل لا أبداً.
- إسألهُ عن طلباته وعما يريد، وتحاش تقديم أية وعود، ولا تقدم وعودا لا تستطيع الوفاء بها وقل له انك سترى ماذا يمكن عمله.
- ابتعد عن المواقف البطولية ولا تحاول تهديده.
- إذا كانت المفاوضات وجها لوجه احتفظ بمسافه مناسبة، وابق يديك ظاهرتين، وتجنب الحركات المفاجئة.
- اطلب من الطرف الأول تسليم سلاحه، في كثير من الأحوال يستجيب الطرف الأول، أحيانا يعطيك السلاح بطريقة غير متوقعة.
- إطالة أمد المفاوضات ومحاولة كسب الوقت.
- الاستجابة لبعض مطالبه مقابل الطلب منه إطلاق بعض الرهائن.
- حاول أن تدخل في حياته الشخصية لبناء علاقة ثقة ومحاولة معرفة طابع شخصيته.
- يجب دراسة الدوافع والطلبات، وسلوك الخاطفين، وتقديم المقترحات المناسبة.

- في حالة الاحتجاز من قبل أحد المضطربين نفسياً يجب طلب السجل الطبي ودراسته والاستعانة بأحد المختصين خصوصاً ممن عالجه.
- التأكيد على الخاطفين بأن قضيتهم قد أعلنت وقد حظيت بالنشر الإعلامي المناسب، وعلى ذلك فإن قيامهم بقتل الرهائن قد يضر كثيرًا بقضيتهم.[14]
- المواقف الجزئية على بعض مطالبهم مما يقلل من تعنتهم لتسويات لاحقة.
- معالجة المشاكل الصغيرة أولاً مما يخلق جواً من النجاح مع إرجاء المشاكل الكبيرة إلى وقت لاحق.
- تقسيم المشاكل الكبيرة إلى مشاكل جزئية يسهل معالجتها مثل الطلب بالسماح بإطلاق (3) رهائن لظروف إنسانية بدلاً من طلب إطلاق (20) رهينة مثلاً.
- عدم درس مادة مخدرة في طعام أو شراب الإرهابيين عند طلبهم لذلك؛ لأنهم غالباً ما ينتبهون ويقومون بتجربة هذا الطعام أو الشراب على أحد الرهائن قبل التناول.[15]
- لا تأخذ موقفاً يمكن النظر إلى أي تزحزح عنه بأنه هزيمة أو تراجع. لذا ينبغي أن تترك دائماً خط الرجعة مفتوحاً إذا ما استدعى الأمر الانسحاب المشرف.
- لا تكن حساساً بخصوص التعليقات التي قد يقولها الطرف الآخر فيما يتعلق بتغيير موقفك. هذا يعني أن لا تدع الاعتبارات المتعلقة بحفظ ماء الوجه تقف في طريق التوصل إلى الحل الوسط المعقول.
- ساعد الطرف الآخر على أن يحتفظ بخط الرجعة متاحاً في حالة ما إذا أراد الانسحاب من المفاوضات، وبهذا فإنه لن يلجأ إلى استخدام الأسلوب العدواني أو التحدي لو شعر أنه وقع في مصيدة.[16]
- يجب عدم توفير جمهور من المشاهدين لمن يريد قتل نفسه.

- يلاحظ بأن الرهينة إذا لم تتعرض للإصابه أو الوفاة خلال الساعتين الأوليين للحادث، فإن التوصل لحل سلمي يكون 90%.
- اسألوا أسئلة مفتوحة تتطلب إجابة مستفيضة، وادفعوا المختطفين لتقديم أجوبة تدل على أنهم فكروا في الأمر (إجابه تشمل أكثر من مجرد نعم أو لا).
- عالجوا المسائل الأصغر أولاً، إذ يخلق ذلك جواً ناجحاً للتفاوض.[17]
- حاول أن تحفظ ماء الوجه للطرف الآخر وذلك لكي تشجعه على الاستسلام. فالمختطف على سبيل المثال يعلم أن موقفه ومطالبه قد انتشرت إعلامياً إلى كافة أنحاء العالم عبر الفضائيات مما يجد معه صعوبة في التنازل عنها إن لم يجد ماء وجهه ولو بصفة مؤقتة.[18]
- يفضل دائماً ألا يقوم بالتفاوض مع الإرهابيين من يحمل مرتبة أو رتبه عالية، وذلك لضمان عدم تشدد الخصم، ولأن المفاوض ذو الرتبة الصغيرة سيدعي بأنه لا يملك الصلاحية في البت، وسينقل المطالب إلى القيادة، وبذلك يكسب وقتاً ثميناً قد يفيد في ترتيب الأوراق ومعالجة الموقف.[19]
- أثناء المفاوضات مع أطراف متباينة ثقافياً، لابد من الإحاطة الكاملة بالعوامل والمؤثرات والدلالات الثقافية للشعوب.. والتعرف على لغة الإشارات والإيحاءات إلى جانب لهجات تلك الأطراف وذلك لتفادي التفسير الخاطئ للرسائل الاتصالية المباشرة وغير المباشرة.

المبحث الثاني

جوانب العملية التفاوضية

من بين التقسيمات التي تضمنتها دراسات العمليات الارهابية تقسيمها إلى قسمين:[20]

1 ـ عمليات إرهابية ذات خطوة واحدة: وهي تلك العمليات التي ينتهي الموقف الإرهابي بمجرد ارتكابها، مثل عمليات القتل والاغتيال والتفجير.

2 ـ عمليات إرهابية ذات خطوتين: وهي العمليات التي تبدأ بفعل ثم تتطور إلى مطالب، مثل الخطف ثم طلب الفدية، أو زرع متفجرات والتهديد بتفجيرها إن لم تتم الاستجابة لمطالب معينة، وأشهرها بلا شك احتجاز الرهائن وتقديم مطالب للإفراج عنهم والتهديد بقتلهم في حالة عدم الاستجابة.

إن موقف احتجاز الرهائن موقف عصيب يقع فيه جهاز الأمن تحت ضغط شديد ويمارس عمله في هذا الموقف بحذر ودقة ودون أدنى خطأ؛ لأن الخطأ الصغير قد يؤدي إلى كارثة تقع على مرأى ومسمع من الرأي العام. وهناك ردود أفعال تتوافر لرجال الأمن عند حدوث موقف احتجاز الرهائن:[21]

- احتواء الموقف، ومحاولة التفاوض.
- احتواء الموقف والاستسلام لمطالب الإرهابيين.
- استخدام قنابل الغاز لإجبار محتجزي الرهائن على الاستسلام.
- الاستعانة بالقناصة ووحدات الاقتحام لمهاجمة المكان.

ولما كان موضوعنا هو الجوانب العملية للتفاوض، فإننا سنحاول تغطية موقف التفاوض بتغطية الجوانب التالية:

- دوافع محتجزي الرهائن.
- الأساليب المستخدمة في تنفيذ العملية الإرهابية.
- نماذج شخصية محتجزي الرهائن.
- ردود أفعال الرهائن.

أولاً: دوافع محتجزي الرهائن

بالرغم من أنه لم يتفق المتخصصون على تعريف محدد للإرهاب فإنه بشكل عام، يعني" التهديد باستخدام القوة من قبل جماعة معينة ضد المجتمع المحلي أو الدولي لتحقيق أهداف معينة لمحتجزي الرهائن أو (الإرهابيين) عموماً؛ دوافع شخصية يمكن للمنظمات الإرهابية استغلالها لتجنيدهم للعمل داخلها ولخدمة أهدافها، فالطلبة الذين يخفقون بدارستهم، والعمال الذين شقوا وتعذبوا ولم يتمكنوا من تحقيق أهدافهم في الحياة، وأبناء الأقليات (سواء كانت هذه الأقليات دينية أو عنصرية) هم من الفئات الأكثر استعداداً من غيرهم للإنخراط في العمل الإرهابي".

ويرى علماء النفس والطب النفسي أن الإرهابي شخص متطرف يميل إلى فرض رأيه حتى إذا ما تكلم وأبدى وجهة نظر معينة ينبغي ألا تعارض، فهو على صواب دائماً، كما أنه سيء الظن بالآخرين. وقد يكون ذا شخصية (سيكوباتية) أي أنه نضج جسمياً ولكنه لم ينضج نفسياً وسلوكياً، ويتميز بالعناد والقسوة والعدوانية والإصرار على تحقيق الهدف دون أدنى شعور بالذنب على الإضرار بالآخرين.

كما يعتقد بعض علماء النفس الجنائي أن لهؤلاء الإرهابين بعض الصفات الأنثوية، وأنهم يقاومون هذه الصفات، ويتظاهرون بالرجولة ويبالغون فيها بالعنف الذي يدفعهم إلى القتل، فالإمبراطور السفاح "نيرون" كانت له كتفان ناعمتان مستديرتان، ولم تنبت على جانبي وجهه شعرة واحدة، كما لم تنبت شعرة واحدة على وجه الارهابي الدولي "كارلوس" ولم يعرف له أحد أية مغامرة نسائية.

وعلى الرغم من تنوع العمليات التي يقوم الارهابيون بتنفيذها فإن لهم عدداً من الخصائص المشتركة، فأعمارهم تتراوح بين (22) و(26) سنة غالباً، ويعتنقون فكراً معيناً وغالبيتهم يحملون مؤهلات عليا، وهم من الذكور غير المتزوجين.[22]

ثانيًا: الأساليب المستخدمة في تنفيذ العمليات الإرهابية

بلغت حوادث الإرهاب الدولي خلال العقد الماضي من القرن الماضي ما يزيد على سبعة آلاف عملية إرهابية، ذهب ضحيتها حوالي ثلاثة آلاف ومئتين وسبعة وسبعين قتيلاً.[23]

لقد استخدم في تنفيذ هذه العمليات أساليب مختلفة يمكن ترتيبها وفقاً لأكثرها استخداماً على النحو التالي:[24]

1- استخدام العبوات الناسفة:

تلجأ المنظمات الإرهابية إلى استخدام العبوات الناسفة لسهولة الحصول على النتائج المطلوبة فوراً، ولكونها أكثر الأساليب أمناً للأفراد الذين يضعونها في منطقة الهدف.

2- الاغتيالات:

للاغتيالات بصفة عامة أساليب عديدة ومختلفة تبعاً لدوافع مرتكبيها، فقد يكون الاغتيال إرهابياً تنفذه جماعة إرهابية ضد السلطة الحاكمة؛ لإظهار عجزها عن توفير الأمن للمواطن. كما قد يكون سياسياً بهدف إزاحة خصم سياسي. أو شخصياً لثأر شخصي أو عائلي.

3- اختطاف الطائرات:

بدأت عملية اختطاف الطائرات من قبل أفراد ينتابهم إحساس عميق بالظلم نتيجة تعرض حقوقهم للضياع، وكان يحرص الخاطفون في بداية استخدام هذا الأسلوب على عدم إراقة دماء الأبرياء الموجودين بالطائرات وعلى الإعلان عن أنفسهم وأهدافهم، ولكن مع تطور عمليات الاختطاف أخذ المختطفون يجاهرون بطلب فدية مالية، أو إطلاق سراح بعض المعتقلين السياسيين في السجون. كما أصبح أسلوبهم في التفاوض مع السلطات الرسمية يقوم على العنف والقتل لتحقيق أهدافهم.

4- الاختطاف بغرض طلب فدية:

كثيراً ما تقوم الجماعات والمنظمات الإرهابية باختطاف بعض الأشخاص بغرض الحصول على الأموال لتمويل عمليات منظماتهم.

5ـ احتجاز الرهائن:

يهدف الإرهابيون في معظم عمليات الاقتحام المسلح للأماكن العامة واحتجاز الرهائن إلى الحصول على الأموال كفدية للمحتجزين، أو بهدف الإفراج عن محتجزين في السجون من أفراد منظماتهم.

ثالثًا: نماذج شخصية محتجزي الرهائن

تبين من الدراسات التي أجريت على الأشخاص الذين يحتجزون الرهائن، أنه يمكن تصنيفهم إلى عدة أقسام وفق الدوافع التي تجعلهم يلجأون إلى احتجاز الرهائن حيث تبين من تحليل مئات الوقائع التي نجم عنها احتجاز الرهائن على مستوى العالم، أن الجناة فيها يندرجون تحت أربعة أقسام رئيسة:[25]

1 ـ الأشخاص المصابون باختلال عقلي.

2 ـ المجرمون العاديون الذين يتعرضون لمأزق أثناء ارتكابهم لجرائمهم.

3 ـ المسجونون المتمردون.

4 ـ الإرهابيون السياسيون الذين يحاولون إحداث نوع من التغيير الاجتماعي من خلال استخدام العنف.

وسنعرض بإيجاز كل من هذه الأقسام، حيث يختلف التعامل مع موقف احتجاز الرهائن باختلاف نوعية وطبيعة محتجزي الرهائن:

1ـ الأشخاص المصابون باختلال عقلي:[26]

تشير نتائج الدراسات التي أجريت في عدد من مراكز الأبحاث المختلفة، إلى أن 25٪ من الأشخاص المتورطين في حوادث احتجاز الرهائن هم من المختلين عقليًا، وليس معنى الخلل العقلي هنا الغياب الكلي للعقل ولكن المقصود الاضطراب العقلي أو النفسي الذي يؤثر تأثيراً خطيراً على السلوك، وتتركز الحالات التي تشير إليها تلك الدراسات في حالات أربع هي:

أ ـ الفصام المصحوب بالشعور بالاضطهاد:[27]

تُحدث الإصابة بهذا المرض خللاً خطيراً في التفكير، يصبح معها المريض منفصلاً عن الواقع. ومن بين أعراضه الأولية الهلوسة، بحيث يصبح المريض يسمع أصواتاً أو يرى أشياء لا وجود لها في الواقع، ويتصرف بناء على التأثيرات التي تحدثها هذه الرؤى والأصوات التي يتوهمها ذلك بالإضافة إلى سلسلة من المعتقدات الزائفة التي تفرض نفسها على المريض.

والمريض بهذا الداء عندما يحتجز الرهائن يتصور أنه يقوم بهذا العمل تنفيذاً لوحي أو إلهام أو تحقيقاً لرغبات شخص مقرَّب لديه، أوحى إليه بالفكرة باعتبارها الطريقة المثلى ضمن خطة شاملة لتحقيق أهدافه.

وغالباً ما يكون المرضى بالانفصام المصحوب بالاضطهاد من الأذكياء أو الذين لديهم ذكاء فوق المتوسط؛ لذا يجب الحرص في التعامل معهم، ولا يجوز خداعهم أو الكذب عليهم، فلا يجوز للمفاوض أن يدعي مثلاً أنه يؤمن بنفس الأفكار التي يعلنها محتجز الرهائن، ولكن لا يجوز أيضاً تكذيبه ومجادلته في معتقداته والتصريح له بأنه مريض أو مجنون، وخير طريقة للرد عليه أن يقول المفاوض أنا لا أستطيع سماع الأصوات التي تسمعها، ولكني أتفهم ما تقول.

ب ـ الاكتئاب الجنوني:[28]

يعاني الشخص المصاب بالاكتئاب الجنوني من إحباط شديد واحتقار عام للحياة، ورغبة عارمة في التخلص منها، فهو يعتبر نفسه غير جدير بالحياة، وغالباً ما يؤمن بأمور وهمية، كأن يعتقد أنه مسؤول عن كافة انواع المعاناة في الدنيا، وأن اكتئابه الحالي هو عقاب له على الحياة الخاطئة التي كان يحياها.

وكثيراً ما يكون الرهائن من أفراد عائلته، أو من أشخاص معروفين لديه، وقد يعتقد أنه يصنع فيهم جميلاً ومعروفاً عندما يقتلهم ويخلصهم من تلك الحياة الفظيعة، ففي بعض الأحيان يقوم أحد الوالدين بقتل زوجه أو زوجته أو أولاده جميعاً؛ لأنه يخشى

عليهم من الحياة وقسوتها، وفي مثل هذه الحالة يكون القاتل مصاباً بالاكتئاب الجنوني.

وعند التفاوض مع هذا النوع يجب أن يتذرع المفاوض بالصبر والأناة، وأن تتسم عباراته بالتفاهم والتشجيع، وذلك بالإضافة إلى التأكيد المستمر على أهميته الذاتية كإنسان، وألاّ يحاول المفاوض رفض اعتقاده بأن الامور ليست سيئة؛ لأن ذلك يجعل المحتجز يعتقد بأن المفاوض لا يتفهم مشكلته ولا يقدر على مساعدته.

ج ـ الشخصية غير السوية:[29]

الشخصية غير السوية تنتج عن تعرض الشخص لضغوط اجتماعية أو مادية أو عاطفية، تنتج غالباً من سلسلة من الفشل المتكرر في الحياة، فقد يفصل من المدارس ثم يلتحق بوظيفة من الوظائف يفصل منها تباعاً، أو يمارس بعض المشروعات التجارية التي تنتهي كل منها بالخسارة والخراب، وأن تكون له سلسلة من العلاقات العاطفية التي يصدم فيها بالخيانة أو الهجران، فهو إنسان يرى نفسه فاشلاً وخاسراً على الدوام.

وقد يلجأ مثل هذا الشخص إلى احتجاز الرهائن، لكي يبرهن لشخص ما (زوجته أو والديه أو معارفه) على أنه قادر على تحقيق النجاح في عمل ما، واللجوء للجريمة بصفة عامة هي إحدى الوسائل التي يلجأ إليها مثل هؤلاء المرضى لجذب الانتباه العام، وخاصة وسائل الإعلام، والجريمة التي يرتكبونها عادة ما تكون جريمة غير عادية، وإنما تتسم بالإثارة والأهمية.

والتفاوض مع هذه الشخصية غير السوية يمكن بسهولة أن يحقق نجاحاً كاملاً، ويجب أن يبدأ ببناء وتوفير جو من التفاهم بين الطرفين، وإقناع الشخص بأنه نجح تماماً في تحقيق هدفه، ويركز المفاوض على إيجاد طريقة لمساعدة المحتجز على إنهاء الموقف دون أن يشعر بأنه قد فشل مرة أخرى.

ولكن، يجب عدم السماح باستدعاء الوالدين أو المعارف أو الزوجة إلى مسرح الحادث، فقد يثير ذلك في نفس المحتجز شعوراً جارفاً، أو إثارة بالغة قد تدفعه إلى ارتكاب فعل طائش يؤكد به ذاته.

د ـ الشخصية اللااجتماعية (السيكوباتية):[30]

يعرف الشخص المصاب بهذا المرض بأنه شخصية غير اجتماعية، كما يعرف أيضًا بأنه شخصية سيكوباتية ويتميز بأنه (فنان في الخداع)؛ لأنه على درجة عالية من من المهارة والإتقان والحذق، وأهم المقومات الرئيسة لشخصيته هي غياب الضمير وعدم الشعور بالذنب، فهو شخص لا يؤمن بالمبادئ أو الأخلاقيات السائدة في المجتمع.

وهو غالباً ما يكون لبقاً ومحدثاً مقنعاً، كما يحرص في العادة أن يكون حسن المظهر، لذا يبدو في نظر الرهائن كشاب سيئ الحظ تتعقبه السلطات. وهو أيضاً يتصف بالأنانية المفرطة، ويسعى للمتعة والحيوية، وغالباً ما يستخدم الأشخاص والعواطف الإنسانية للحصول على مكاسب مادية لنفسه.

ويعتبر التفاوض مع مثل هذه الشخصية أمرًا شاقاً؛ لأنه شخص حاذق ويتوقع دائماً محاولة خداعه، وهو أيضًا شخص محنك لا يمكن تقديم وعود إليه، يعلم مقدماً أنها لا يمكن تحقيقها لذلك فإن على المفاوض أن يستغل فيه أنانيته واندفاعه وسعيه للمتعة الآجلة والمكاسب السريعة، ويمكن عقد صفقات معه إذا ما قدمت بصورة مقنعة، وبضمانات كافية؛ لأنه على استعداد دائم لخيانة رفاقه والتخلي عنهم، إذا ما تأكد من الحصول على مكاسب شخصية له.

2ـ المجرمون[31]:

مشكلة احتجاز المجرمين للرهائن أمر كثير الحدوث والتكرار خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية، حيث تنتقل الشرطة إلى مكان الحوادث، خاصة سرقات المصارف والمحلات العامة والخاصة، بعد فترة وجيزة جداً نتيجة وجود خطوط ربط وإنذار بين هذه الأماكن ومقار الشرطة، وبمجرد وقوع الحادث ينطلق جهاز الإنذار في مقر الشرطة التي تنتقل فوراً إلى محل الحادث وقبل انصراف الجناة منه، وفي مثل هذه الحالات يقوم الجناة الذين يتعرضون للقبض عليهم باحتجاز مجموعة

من الرهائن من بين الأشخاص الموجودين في محل الحادث مثل رواد المصرف أو زبائن المحل أو العاملين فيه.

وأولى الخطوات التي يجب اتباعها في مثل هذه المواقف، تحديد فيما إذا كان الشخص مختلاً عقلياً، فإذا ما تم استبعاد ذلك الاحتمال فإن على رجل الأمن أن يتأكد من أنه يتعامل مع شخص دائم الاتصال بالقانون، وله خبرة ودراية كاملة بأساليب الشرطة، وهو يعلم كذلك ما الذي يجب عليه عمله لكي يخرج من ذلك المأزق حيًا.

وعملية التفاوض في مثل هذه الحالة يجب أن تكون عن طريق المناقشة على أرض الواقع، بما يساعد المحتجز في هذه الحالة على إدراك الموقف، وإقناعه بمبادلة سلامته الذاتية في مقابل إطلاق سراح الرهائن.

3 ـ المسجونون المتمردون[32]:

يحدث الشغب في السجون نتيجة إحساس المسجونين بسوء المعاملة أو عدم كفاية ما يقدم إليهم من غذاء أو خدمات أخرى، أو نتيجة لتعنت الحراس أو تعديهم على المسجونين، فحوادث الشغب في السجون عادة ما تكون مصحوبة بالشكوى من ظروف السجن والمطالبة بتحسين الأوضاع.

وفي حالات كثيرة يتمكن المسجونون من احتجاز بعض ضباط السجن أو حراسه كرهائن، لأنهم:

يريدون جذب الانتباه لشكواهم وخاصة انتباه وسائل الإعلام.

- الحراس عادة هم الرهائن الذين يتاح للمسجونين احتجازهم؛ لأن عدد الحراس أقل بكثير من عدد المسجونين.
- المسجونين في حالة الشغب يتوقعون رد فعل عنيف من السلطات تجاههم، وفي احتجاز الرهائن ما يعطيهم فرصة للمساومة ويحول دون استخدام السلطات للغازات وأدوات الاقتحام الأخرى التي يترتب عنها خسائر بشرية.

وفي الحقيقة يجب على أجهزة الأمن أن تتخذ في مثل هذه الحالات إجراءً فورياً وسريعاً بالاقتحام وإنهاء التمرد والشغب قبل أن يظهر للمتمردين زعامة تتولى قيادتهم ويتطور الموقف إلى حالة أكثر سوءاً ، بما قد يعرض الحراس المحتجزين للقتل أو الجراح البالغة.

فعلى المفاوض أن يكون حازماً جداً في التعامل مع مثل ذلك الموقف، ولا يقدم أية تنازلات ولا وعود، وإنما يركز على التحذير من التعرض لسلامة الحراس ويبصر بالعقوبات الشديدة التي ستوقع على كل من يعتدي عليهم أو يشارك في الاعتداء. كما يصر على إنهاء الموقف وإخلاء سبيل المحتجزين، قبل النظر في أي مطالب أو مناقشتها، كما يفهمهم أن السلطات ستبحث بجدية مطالبهم وشكواهم بعد إنهاء الموقف وليس قبل ذلك.

4ـ الإرهابيون[33]:

تحظى عمليات احتجاز الرهائن التي يقوم بها الإرهابيون، بجاذبية خاصة من وسائل الإعلام، ولعل الهدف الأساسي لقيام الإرهابي باحتجاز الرهائن؛ هو لفت نظر وسائل الإعلام لقضيته والنشر عنها نشراً واسعاً ، حيث ترتكز استراتيجية الإرهاب على نقطتين هما: إخافة العدو ونشر قضيته.

فاحتجاز الرهائن إذاً هو "وسيلة لنشر القضايا التي يناضل الإرهابيون من أجلها نشراً واسعاً"، هذا فضلاً عما تحدثه مثل هذه العمليات من نشر للرعب العام، وهو ما يحقق في استراتيجية الإرهاب " إخافة العدو".

وتعتبر عمليات احتجاز الرهائن التي يقوم بها الإرهابيون من أخطر صور احتجاز الرهائن وأصعبها بالنسبة لرجال الأمن والمفاوضين، بل إن كل الدراسات التي أجريت في نطاق مفاوضات الرهائن، كانت من أجل مواجهة المواقف الإرهابية التي تنتج مثل هذه الحالات. والذي يجعل المشكلة بالغة الخطورة عندما يحتجز الإرهابيون الرهائن.

إن للإرهابيين سمات خاصة لا يشاركهم فيها أي من الفئات الأخرى التي تحتجز الرهائن:

- إنهم على يقين من حجم وخطورة الموقف الذي يقدمون عليه، وعلى استعداد مسبق لتحمل كافة النتائج المترتبة عليه.
- لا يحتجزون الرهائن عفوياً أو نتيجة تطور موقف معين وإنما يعدون لعملياتهم اعداداً جيداً ومخططاً منذ شهور سابقة على الحدث، و يتحاطون لكافة الظروف التي قد يتطور عليها الموقف.
- يستعدون للموت في سبيل إعلاء القضية التي يؤمنون بها ويدافعون عنها، والتي قد يصل إيمانهم بها إلى التضحية من أجلها لأقصى الحدود.
- يبدأون بقتل بعض الرهائن في كثير من الأحيان، ليثبتوا جدية تهديداتهم، ولحث السلطات على الاستجابة لمطالبهم.
- يرفضون المفاوضة أحياناً، ويقدمون مطالب فقط وينتظرون تنفيذها ويبدون عدم الاستعداد لمناقشتهم فيها.

رابعاً: ردود أفعال الرهائن

تبدأ ردود أفعال الضحايا المحتجزين كرهائن بردود الفعل الأولى المتمثلة بالصدمة والذعر، مما يمهد الطريق، وبمرور الوقت لنمو شعور من الاستسلام واللامبالاة والسلبية.

وقد يلي رد الفعل الأولي رد فعل عاطفي تجاه محتجزي الرهائن، إذ قد تصبح الرهينة في النهاية معتمدة عاطفياً على المختطف. وقد يكون هذا الارتباط العاطفي متبادلاً، وعندها فإنه من المستبعد أن يقوم المختطف بقتل أحد الرهائن، بل قد يصبح

بمرور الوقت شاعراً بمسؤوليته تجاه رهائنه، وربما ينمو لدى المختطف والرهائن شعور واحد بأن السلطة هي عدوهم المشترك.

وقد يعقب رد الفعل العاطفي تغيرات في معتقدات الرهائن حيال أيديولوجية المختطف، ويصبح الأمر أكثر من مجرد رد فعل عاطفي، بل قد يصبح اقتناعاً مع القضية التي يناضل من أجلها.[34]

المبحث الثالث

الدليل العملي للتفاوض وطرق الاتصال بمحتجزي الرهائن

أولاً: الدليل العملي للتفاوض

لا يجب الشروع في المفاوضات إلاّ بعد هدوء الموقف ومرور الفترة الأولى التي تصاحب عملية الهجوم الذي ينجم عنه احتجاز الرهائن، وبعد اتخاذ الإجراءات الأولية التي يجب اتخاذها عند وقوع الحادث، ينتهز المفاوض الوقت المناسب لإجراء الاتصال، إذ إنه يجب إعطاء المحتجزين فرصة لكي يهدأوا، فالاتصال في وقت غير مناسب يزيّد من توتر المحتجزين مما قد يدفعهم إلى المغالاة في مطالبهم، أو زيادة تهديداتهم، فإذا ما هدأوا يمكنهم تقويم الموقف وبالتالي التعقل في مطالبهم.[35]

ثانياً: طرق الاتصال بمحتجزي الرهائن

هناك ثلاث وسائل للاتصال بين المفاوضين ومحتجزي الرهائن، تجري من خلالها عملية التفاوض وهذه الوسائل هي:

1. استخدام مكبرات الصوت:

وهي عادة ما تكون إما مكبرات الصوت المحمولة يدوياً، أو مكبرات الصوت المركبة فوق عربات أجهزة الشرطة، وأكثر عيوب استخدام مكبرات الصوت فقدان خصوصية الاتصال مما يؤدي إلى فقدان الثقة وصعوبة التفاهم، وفي نفس الوقت ثبت أنه في مثل هذه الحالات يميل محتجزو الرهائن إلى التظاهر وادعاء البطولة والميل إلى استخدام العبارات الرنانة، ويؤدي إلى تشددهم في مطالبهم كما يكون من الصعب عليهم التنازل علانية عن بعض مطالبهم.

2ـ الاتصال المباشر وجهاً لوجه:

يعتبر هذا النوع من الاتصال أفضل أنواع الاتصال جميعاً، والمقصود بالاتصال وجهاً لوجه المقابلة الشخصية بين المفاوض ومحتجزي الرهائن، ففي كثير من الأحيان يطلب محتجزو الرهائن أن يوافقوا على أن يتوجه المفاوض إلى سلم الطائرة المخطوفة أو باب المكان الذي يتم فيه احتجاز الرهائن لإجراء مفاوضة على نقطة من النقاط.

والاتصال المباشر وجهاً لوجه يحقق للمفاوض فرصة تقويم الحالة الذهنية للمحتجزين بصورة أدق، كما أنه من أقوى طرق الاتصال قدرة على تحقيق الاقناع؛ لأن الاتصال الشخصي كما هو معروف يوفر فاعلية غير محدودة، ولكن هذا النوع من التفاوض له جانب سلبي، لأنه يحمل تعريضاً لحياة المفاوض للخطر. وهناك قواعد تعطى للمفاوض في مثل هذا النوع من الاتصال لضمان سلامته هي:(36)

- أن يتفق مع المحتجزين على ألاّ يتعرّضوا له بالأذى.
- ألاّ يبدأ الحديث مع المحتجز إذا كان يوجه إليه السلاح.
- ألاّ يبدأ المفاوضة بأي حال من الأحوال، إلاّ بعد أن يهدأ المحتجز نفسياً.
- ألاّ يذهب لمواجهة أكثر من فرد واحد من المحتجزين.
- أن يحرص على أن تظل عيناه ناظرتين إلى عيني المحتجز طوال الوقت.
- أن يحدد مكاناً يمكن الاحتماء به أو الهروب منه في حالة الخطر.
- ألاّ يعطي ظهره للمحتجز في أي حال من الأحوال.
- ألاّ يقترب من المحتجز إلى درجة تسمح له بمهاجمته فجأة والإمساك به واحتجازه هو الآخر.

3ـ الاتصال من خلال الهاتف أو اللاسلكي:

وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعاً بين المفاوضين ومحتجزي الرهائن؛ لأن طبيعة الموقف غالبا ما تتطلب ذلك، وهذا النوع من الاتصال يسمح بالمحادثات الشخصية ويتيح فرصة الخصوصية، وهو وسيلة آمنة بالنسبة للمفاوض ولا يعرضه للخطر، وتبسط عملية التفاوض وبالتالي تؤدي إلى نجاحها.

المبحث الرابع

إدارة موقف التفاوض وقواعد اختيار المفاوض

أولاً: إدارة موقف التفاوض

تتركز استراتيجية التفاوض، على كسب الوقت الذي ينتهي إما بإقناع المحتجزين على إنهاء الموقف سلمياً، وإما التمهيد لقوات الاقتحام أن تؤدي دورها باكتساح مكان الاحتجاز والقبض على المحتجزين وإطلاق سراح الرهائن.

ويزيد مرور الوقت من احتمال الافراج عن الرهائن دون أذى للأسباب التالية:[37]

1 - تزايد حاجة الإنسان للطعام والشراب والنوم أو الراحة، حيث يؤدي طول الوقت إلى إرهاق المحتجزين للرهائن إرهاقاً شديداً.

2 - إن طول مدة التفاوض تؤدي إلى التقليل من التوتر الذي يكون في أعلى درجاته عند بدء العملية ويتناقص باستمرار مع مضي الوقت.

3 - إن مرور الوقت يتيح الفرصة للمحتجزين أن يفكروا بالعقل والمنطق دون انفعال.

4 - يتيح الوقت فرصة للحصول على مزيد من المعلومات التي تتيح اتخاذ قرارات أفضل.

5 - يسمح الوقت - لأغراض سلوكهم - بالظهور حيث تتزايد الثقة والتفاعل بين المحتجزين والرهائن.

6 - إن طول الفترة الزمنية يؤدي إلى التقليل من أهمية طلبات المحتجزين، وتنازلهم تدريجياً عن المطالب المتشددة التي يقدمونها في بداية موقف الاحتجاز.

الإرشادات التي يجب على المفاوض اتباعها عند قيامه بعملية التفاوض:

هناك في الواقع بعض القواعد التي تم استنباطها من عمليات التفاوض الناجحة في الماضي، ومن الدروس المستفادة من عمليات تفاوض فاشلة، ويمكن إيجاز هذه القواعد فيما يلي:[38]

1 ـ أن يحاول المفاوض بقدر الإمكان ومنذ أول لحظات المفاوضة أن يحدد عمر وجنس المحتجز وخلفيته الثقافية ودوافعه وجنسيته وعدد أفراد المجموعة التي تحتجز الرهائن، وغير ذلك.

2 ـ أن يكون سبيله في طرح الأسئلة تقديم استفسارات تحتاج إلى إجابات طويلة، في عبارات وليس في كلمات، فلا يجب طرح أسئلة تقتصر الاجابة عليها بـ (نعم) أو (لا).

3 ـ أن يتحدث بلغة المحتجز محاولاً مجاراته في لهجته وتعبيراته.

4 ـ أن يحاول تقويم حالته العقلية ومستوى ذكائه وأسلوبه في التفكير، ويتبين ما إذا كان مضطرباً أو عقلانياً أو منطقياً حاذقاً ويحاول أن يحدد إلى أية درجة يشعر بالضغط أو الاكتئاب.

5 ـ أن يحاول اختبار مدى إيمان المحتجز بقضيته، هل يمكن زعزة إيمانه هذا أم أن مجرد مناقشته فيها قد يزيد من حدته وثورته العصبيّة؟.

6 ـ يجب على المفاوض أن يسعى إلى تحقيق نوع من الاتصال الشخصي المتبادل، بحيث يبدأ بتعريف نفسه باسمه الأول، ولا يقتصر تعريفه على أنه (المفاوض) بل يحاول أن يقيم بينه وبين المحتجز علاقة تقوم على أساس التعاون من أجل الخروج من الأزمة.

7 ـ على المفاوض أن يتجنّب الإجابة القطعية بالنفي لأي مطلب يقدمه المحتجزون، بل يجب عليه أن يقول إنه سيرفع هذه الطلبات إلى المسؤولين، وقد يضيف بأنه يعتقد أنها طلبات بالغة الصعوبة ولا يظن أن السلطات ستقبلها، ثم يعود بعد فترة ليبدي أسفه لأن السلطات لم تقبلها فعلاً، وهكذا.

8- أن يحاول دائماً مناقشة التفاصيل، وأن يدفع المحتجز إلى اتخاذ قرارات بما سيفعله ومتى وكيف.

9- أن يستمر دائماً في مساومة المحتجزين على كل ما يطلبونه مهما كان نوع تلك المطالب حتى الصغيرة جداً وقليلة الأهمية.

10- أن يبسط للمحتجز المرحلة التي جرت حتى وقت إجراء المفاوضات، وأن يؤكد له على أن ما حدث منه حتى هذه اللحظة لا يهم مادام أحد لم يقتل، وأنه لو استمر في موقفه فإن الأمور قد تتطور إلى الأسوء.

11- يجب على المفاوض أن يقاوم الشعور باليأس لدى المحتجز، لأنه كلما شعر أن هناك أملاً في الحصول على شيء من وراء المفاوضات كان لديه دافع للاستمرار فيها.

12- ومن المفيد أيضاً خلق شعور ولو كان وهمياً لدى المحتجز بأن موقف المفاوضة يحقق كسباً للطرفين.

13- تنتهي معظم المفاوضات بنجاح إذا تمت في جو من الأمانة والصدق بين المفاوض والمحتجزين، وبناء هذه الثقة يحتاج إلى مهارة كبيرة من المفاوض.

14- من المستحسن عدم سؤال المحتجز عن مطالبه، ولكن على المفاوض أن يخبره أنه موجود لكي يساعده بأية وسيلة ممكنة، فإذا ما عرض المحتجز مطالبه، فعلى المفاوض أن يحاول التقليل من تأثيرها وذلك بتكرارها عليه بطريقة مبسطة تقلل من أهميتها.

15- يجب على المفاوض تجنب المواعيد المحددة، فلا يسأل المحتجز عن المدة التي يمكن أن يفعل فيها كذا وكذا، بل يمكن وعده فقط بأنه سيبذل قصارى جهده لتنفيذ ما يطلبه في أنسب وقت ممكن.

16- لا يفضل أن يقدم المفاوض مقترحات للمحتجز كبدائل لما يطلبه.

17 ـ على المفاوض أن يتجنب استخدام الكلمات الصارخة مثل (إرهابي) و(استسلام) و (رهائن)، و غيرها؛ لأن مثل هذه الكلمات قد تزيد من القلق والاضطراب.

18 ـ يبدأ المفاوض عادة بالمساومة على تخليص المرضى من الرهائن، وكذلك النساء والأطفال؛ كي يتمكن من الحصول على معلومات تساعد بشكل فعّال في بناء خطة التفاوض ووضع خطة الاقتحام.

19 ـ غالباً ما يخفف المحتجزون من وطأة الحراسة وشدة التيقظ والانتباه، إذا ما اعتقدوا أنهم قد نجحوا في الحصول على مطالبهم خاصة إيجاد وسيلة للهرب أو تزويد الطائرة بالوقود وهذه هي الفرصة المناسبة للاقتحام.

20 ـ من الضروري لنجاح عملية التفاوض أن يكون هناك مفاوض احتياطي في غرفة العمليات كما يجب أن يكون هناك مستشار نفسي يحضر عملية التفاوض، وتعمل هذه المجموعة تحت رئاسة قائد فريق التفاوض، وفضلاً عن أهمية المفاوض الاحتياطي في تبادل العمل مع المفاوض الأصلي، فإن وجود هذا الفريق مهم جداً لتقويم عملية التفاوض تقويماً محايداً بحيث يمكن تقديم النصح المفيد لتصحيح مسار التفاوض.

وعلى أية حال، فإن المفاوضات يمكن أن تجري بنجاح في ظل الظروف الآتية:

1 ـ عدم قتل أي من الرهائن قبل بداية المفاوضات.

2 ـ انخفاض مدة التوتر والتهديدات الموجهة للرهائن.

3 ـ امتداد فترات الحديث الهادئ بين المفاوض والمحتجزين.

فإذا ما قام المحتجزون بإصابة أو قتل أحد الرهائن، فإنه يمكن التيقن بأنهم سوف يكررون ذلك، وفي هذه الحالة يجب التفكير بجدية في القيام بعملية الاقتحام.

ثانياً: قواعد اختيار المفاوض[39]

1 ـ يجب أن يكون المفاوض متطوعاً وليس مكلفاً وأن يكون من رجال الأمن ذوي الكفاءة والخبرة الطويلة في العمل الشرطي وأن يتمتع بصحة بدنية وعقلية تامة، وأن يكون متزناً ومعروفاً بالحكمة والقدرة على التفكير الجيد في الظروف الصعبة.

2 ـ المفاوض المثالي رجل صبور، ناضج نفسياً، وهادئ الأعصاب، وعليه أن يتقبل الإهانات والسخرية دون انفعال، بما يمنحه القدرة على التفكير الهادئ المتروي في الوقت الذي يسود فيه الخوف والذعر كل من حوله.

3 ـ أن يكون مستمعاً جيداً ومتحدثاً لبقاً، غير كثير الكلام أو متغطرس أو ميال للاستعراض وحب الظهور.

4 ـ أن يتمتع بشخصية توحي بالثقة، وقادر على إقناع الآخرين بالاطمئنان.

5 ـ أن يكون قادراً على إدارة المناقشات، وتحويلها للمسار الذي يريده.

6 ـ أن تتوافر فيه القدرة على التكيف والاتصال بكافة طبقات المجتمع.

7 ـ أن يتمتع بذكاء عملي وذوق عال وقدرة على الاستنباط ورد الفعل السريع.

8 ـ أن يكون قادراً على تحمل المسؤولية، ولديه الاستعداد لاتخاذ القرارات الحاسمة.

9 ـ أن تكون له نبرة صوت مؤثرة وخالية من العيوب الصوتية أو عيوب النطق التي تثير السخرية.

10 ـ أن يكون ملتزماً التزاماً كاملاً بإدارة التفاوض دون تقاعس أو رجوع متكرر بكثرة إلى الرئاسة لتلقي التوجيهات.

مراجع الفصل الثامن

(1) Anthong Burton, Urban Terrorism: "theory, practice and response", Leo Cooper, London. 1975.

(2) C. Wayne Fuseelier, A Practical Overview of Hostage Negotiations, Staff Clinical Psychologist, U. S. Airforce Center, San Antonio, Texas, 1981.

(3) Joan G. Stratton, The terrorist act, Hostage taking, A view of violence, Journal of Police Scince and Administration, January. 1980.

(4) Mann, W.F. Terrorism Strategy and Ecstasy, Social Research, 1984.

(5) Duffystwon, A- One- of- A- King Tactical Training Facility, F.B.I. Law Enforcement Bulletin, June, 1981. Vol. 50, No: 6.

(6) Conrad V. Hassel, The Hostage Situation, Exploring the Motivation and cause, the Chief of Police Bulletin, September, 1975.

(7) د. فكري عطا الله عبد المهدي. المتفجرات بين الاستخدام الارهابي والتأمين. الرياض. إصدارات المهرجان الوطني للتراث والثقافة. 1990.

(8) أحمد جلال عز الدين. إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. 1410 هـ.

(9) د. محسن أحمد الخضيري. التفاوض. القاهرة. الأنجلو المصرية. 1988.

(10) L. Rue and Ph Holland. Strategic Management: Concepts and experiences. Singapore: McGrow-Hill book Co., 1989.

(11) د. صديق محمد عفيفي و الدكتور جرمين حزين سعد. التفاوض الفعال في الحياة والأعمال. القاهرة. مكتبة عين شمس. 1986.

(12) د. زاهد الكايد. تخطيط استراتيجيات التفاوض. ورقة غير منشورة.

(13) د. نادر أحمد أبو شيخة. أصول التفوض. دار المسير للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.2008.

(14) فهد سعود اليحيا. التفاوض في أزمة اختطاف رهائن. ورقة علمية في الدورة التدريبية "على أساليب التفاوض مع مختطفي الرهائن". أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنيّة. الرياض، 2000.

(15) محمد شرف الزهراني. التفاوض كوسيلة لإنهاء الأزمة في الحدث الإرهابي. رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض. 1414هـ .

(16) الان فولر. التفاوض: المهارات والاستراتيجيات. ترجمة د. عبد الرحمن الهيجان. الفرقان. الرياض.1995.

(17) طلعت طنطاوي. التفاوض أثناء الحدث. الدورة التدريبية (أمن المطارات) أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. 1420 هـ .

(18) فهد أحمد الشعلان. إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات الوطنية للتوزيع. الرياض. 2003.

(19) حسين الدوري. فن التفاوض. بغداد. جامعة بغداد. 1984.

(20) علي أورفلي، سلطان العذل. الانسان والكوارث. شركة مطابع العروبة، الجزء الأول .

(21) Grant Wardlaw, Political Terrorism: Theory, Tactics and Counter- Measures". Combridge University Press, New York. 1982.

(22) عبد الباري درة. تحديد مفهوم التفاوض. ورقة غير منشورة.

(23) نبيل شعث. مهارات التفاوض. المركز العربي للتطوير الإداري. ورقة غير منشورة.

(24) السعيد السيد شلبي. خصائص واستراتيجيات التفاوض. القاهرة. أبروماك. دون تاريخ.

(25) Alexender M. FRENCH. T.M.Psycho-analtic therapy, Principles and application; New York; 1964.

(26) Bill Scott, The Skills of Negotiating (England: Gower Publishing Co., 1983).

(27) C. Barlow and G. Eisen, Purchasing Negotiation (Boston: C.B.I. Purshasing Co., 1983).

(28) Donald B. Sparks, The Dynamics of Effective Negotiation, Gulf Publishing Co. 1982.

(29) Gottschalk, Stories On managing image under siego, Detroit: Gale res. Inc. (1988).

(30) Admer A. the practice and theory of individual psychology, New York, Harcourt brace, new edition, 1982.

(31) د. حسن الحسن. التفاوض: فن ومهارة. عمان. المنظمة العربية للتنمية الغدارية. 1989.

(32) إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث. العدد (37). سلسلة إصدارات بميك. القاهرة. مركز الخبرات المهنية للإدارة. 2002.

(33) محسن محمد وجيه. مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي. عالم المعرفة. الكويت. المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. عدد(190). 1994.

(34) السيد عليوة. مهارات التفاوض. عمان. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 1987.

(35) نفس المرجع السابق.

(36) صديق محمد عفيفي، الدكتوره جرمين حزين سعد. التفاوض الفعال في الحياة والأعمال. القاهرة. مكتبة عين شمس. 1986.

(37) Kimche, David, The Secret Roads, N-Y. Farrar, straus and Cudahy. 1985.

(38) مجدي عبدالكريم حبيب. إدارة الأزمات النفسية والتربوية (حالات تطبيقية). المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث. القاهرة. جامعة عين شمس. كلية التجارة. 1999.

(39) Philip Werner, The SAS, the official history, William Kimber, London, 1978.

الفصل التاسع

الجوانب النفسية والاجتماعية للأزمات

- المبحث الأول: الانعكاسات النفسية والاجتماعية للأزمات.
- المبحث الثاني: الرعب والهلع أثناء الأزمة.
- المبحث الثالث: الآثار الاجتماعية والإنسانية للأزمات.
- المبحث الرابع: الأزمـات وآثارها النفسية.

الفصل التاسع

الجوانب النفسية والاجتماعية للأزمات

أجمعت أدبيات علم إدارة الأزمات على محورية عنصر الخطر أو التهديد الذي يجتاح مجتمع بيئة الأزمة، فالحدث يطيح فجأة بالإنسان وبالماديات وبمن حوله، وفي نفس الوقت يثير حالة من الهلع والرعب والارتباك التي تصيب الجميع رؤساء ومرؤوسين ومتعاملين.

ولأن الحدث أو فعل الأزمة بما يحمله من خطر أو تهديد يمس الإنسان، هذا المخلوق الذي يفكر ويشعر ويتكيف ويتفاعل مع البيئة المحيطة متأثرًا أو مؤثرًا في مكوناتها المختلفة، فكان لا بد من التعرض للجوانب النفسية والاجتماعية التي تصاحب وتعقب الأزمات والكوارث.[1]

وكان الطب النفسي سباقًا في مجال التعريف بالأزمات وآثارها النفسية على الإنسان حيث عرفها "جيرالد كابلان" بأنها فترات انتقال واضطراب، تتطلب تكيفات ذات أهمية كبيرة للصحة النفسية للفرد أو المجتمع ورتب على ذلك عدة خواص للموقف الأزموي الذي يواجهه بعض الناس وهي:[2]

- الإحساس بعدم الفاعلية أو العجز عن مواجهة المشكلة.
- التردد أو التذبذب أو اختلال التوازن.
- القابلية الزائدة للتأثر بالآخرين مع اضطراب انفعالي مصاحب.

وترتيبًا على ما سبق نعرض في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: الانعكاسات النفسية والاجتماعية للأزمات.

المبحث الثاني: الرعب والهلع أثناء الأزمة.

المبحث الثالث: الآثار الاجتماعية والإنسانية للأزمات.

المبحث الرابع: الأزمات، وآثارها النفسية.

المبحث الأول

الانعكاسات النفسية والاجتماعية للأزمات

أولاً: التعريف النفسي للأزمات

طرحت تعريفات كثيرة لمصطلح الأزمة، تناول كل تعريف منها الأزمة من وجهة نظر اهتماماته الخاصة، سواء كانت في ذلك اهتمامات إدارية، أو نفسية، أو اجتماعية وغيرها من الخلفيات العلمية والخبراتية لمحدد أو واضع التعريف. ومع ذلك فإن مجمل التعريفات تشترك في معاني كثيرة، وتحدد مكونات نظرية أساسية لفهم الأزمات وآثارها[3]، ويهمنا في هذا المجال أن نعرض لمجموعة من التعريفات التي تناولت الأزمات من المنظور النفسي وذلك كما يلي: [4]

1 ـ عرفها كبلان **Caplan (1961)** على أنها: " الحالة التي يواجه فيها الناس عائقًا لأهدافهم الأساسية في الحياة، ويتسم هذا العائق بأنه ـ إلى حين ـ من الصعب تذليله عن طريق استخدام الأساليب المعتادة لحل المشكلات، وهذه الحالة تتلوها فترة من الاضطراب واختلال التوازن، حيث يقوم الفرد بمحاولات كثيرة لحل الأزمة".

2 ـ ويعرف جانوسيلك **Janosilk (1984)** الأزمة بأنها: "حالة من عدم التنظيم، يحبط فيها الأشخاص فيما يتعلق بأهداف الحياة المهمة، أو يوجد ارتباك كبير في حلقات حياتهم، وطرق التكيف مع الضغوط، ويشير مصطلح الأزمة عادة إلى مشاعر الخوف والصدمة والضغط، ويكون وقت الأزمة محدودًا حيث لا يتعدى أسابيع قليلة".

3 ـ ويعرفها برامر **Brammer (1985)** بأنها: "حالة من الاضطراب يواجه فيه الناس إحباطاً لأهدافهم المهمة في الحياة، أو تمزقاً عظيماً لجانب من جوانب حياتهم، ولأساليبهم في مواجهة الضغوط أو المقلقات الناشئة. وعادة يشير مصطلح الأزمة إلى مشاعر الفرد بالخوف والصدمة والضيق والأسى نحو التمزق، وليس التمزق في حد ذاته".

4 ـ ويشير سليكي (1990) Slailkeu: إلى وجود سبع فرضيات أساسية تقوم عليها نظرية الأزمة وهي:

- إنه من الشائع بالنسبة للأفراد أن يمروا بحالة من عدم التوازن العاطفي الحاد وتفكك النظام الاجتماعي في وجود عوائق ضاغطة حالية وأحداث متأزمة في الحياة.
- يعتبر الضغط الموقفي الحاد (خبرة حياة) عادية وخيبة أمل في حالة عاطفية عادية لا جسمية وتحتمل أن تحدث في الغالب لجميع الناس في وقت ما في حياتهم.
- الأشخاص الذين يمرون في حياتهم باختلال عاطفي يثابرون لكي يستعيدوا الاتزان العاطفي (داخل حياتهم).
- أثناء الصراع لاستعادة الاتزان العاطفي فإن الفرد يكون في حالة محدودة الزمن من الضعف النفسي.
- أثناء هذه الحالة من الضعف النفسي فإن عامة الأفراد يكونون قابلين للتدخل النفسي.
- يمكن أن تتسم الاستجابة العاطفية الناتجة بمراحل عامة لرد الفعل لهذه الأزمة والذي يمر به كل الأفراد بغض النظر عن طبيعة الحدث الواقع.
- يمكن لمثل هذه الأزمات أن تكبر وتتطور كما يمكن أن ينتج عنها سلبيات أيضاً.

5 ـ كما عرفها بارد (1990) Bard بأنها: "حالة من خيبة الأمل العاطفي الحاد، تصاحبها مشاعر الارتباك والتوتر والاكتئاب والغضب والفوضى في العلاقات العادية والوظائف الاجتماعية".[5]

6 ـ وحديثًا عرفها جيليلاند جيمس (1993) Gilliland games بأنها: "حالة مؤقتة من الاضطراب وعدم التوازن، تتميز أساساً بعدم قدرة الفرد على مواجهة موقف معين باستخدام الأساليب المعتادة لحل المشكلات، كما

تتميز باحتمالات أن يتمخض عنها بشكل جذري نتائج وآثار إيجابية أو سلبية، وهذه الحالة عادة ما تنشأ لحدث مثير، وتأخذ نسقاً متوقعاً من التطور خلال مراحل مختلفة، وتنطوي على إمكانات للحل في اتجاه مستويات أعلى أو أدنى من التوظيف".[6]

7 ـ وكتعريف جامع لمفهوم النفسية يمكن القول إنها: "موقف ضاغط تضعف فيه قوى الفرد (أو المنظمة) ودفاعياته إلى أدنى قدر ممكن، هذا الموقف ينشأ ويتطور بسرعة تفوق سرعة المواجهة بالإمكانات الذاتية، ويحتاج إلى التدخل الفوري والسريع والمنظم، لتخفيف حدة المؤثرات التي تسببه بداية، ثم العمل على عدة مستويات حتى يتم إزالة الموقف الضاغط تماماً، والعودة إلى الحياة الطبيعية مرة أخرى".[7]

ويمكن أن نستخلص من جملة التعريفات السابقة عدداً من المظاهر النفسية التي تشمل الأفراد والمنظمات عند حدوث الأزمات، وهي:

- أن الأزمة متوقعة في فترات من حياة الإنسان ومن تاريخ المجتمعات والشعوب. عند قصور أو عدم كفاية إمكانات الفرد أو الجماعة في مواجهة الأزمة، تصبح الأزمة موقف إحباط وقصور.
- غالبًا ما تنطوي الأزمة على "حالة صدمة"؛ أي وقوع الأذى والضرر على المستويين النفسي والمادي عند الأفراد.
- تكون الأزمة حالة مؤقتة من الخلل والاضطراب واختلال التوازن.
- يصاحب حالة الأزمة اضطراب الفرد في الحياة، واضطراب نظام المعتقدات كما يدركه أو يقيمه.
- يعد وقوع الأزمة بالنسبة للفرد بمثابة خبرة شخصية فردية تتباين معها درجة المعاناة والاضطراب.
- تأخذ الأزمة وما بعدها مساراً متوقعاً من مراحل التطور، وهو ما ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار في استراتيجيات التدخل والمواجهة.

إن بناء الاستراتيجيات الفعالة لمواجهة الأزمة يجب أن تأخذ في اعتبارها عدداً من العوامل منها:

- الإمكانات الشخصية للفرد (قوة الأنا، القدرة على تحمل الضغوط، الخبرة السابقة).
- الإمكانات الاجتماعية للفرد (العون، أو الدعم المتاح من الآخرين المعنيين).

ثانياً: المنظور الاجتماعي للأزمات

يفرض المدخل الاجتماعي للتعامل مع الأزمات مجموعة من المحددات الأساسية تدور حول ضرورة مراعاة المصالح العليا للمجتمع ككل، أو على مستوى كل طبقة على حدة وعلاقة كل طبقة مع غيرها من الطبقات في ظل ضغوط الأزمة، ومقدار التفاعل القائم سلبياً أو إيجابياً وتأثير ذلك كله اتجاه الأزمة أو مدى تأثير الأزمة عليها.

وفي إطار المدخل المتكامل للتعامل مع الأزمات، بات الاهتمام بالبعد الاجتماعي على درجة كبيرة من الأهمية لما للأزمات من آثار مفجعة على الحياة والممتلكات ليس على مستوى الأمم المتقدمة فحسب، بل وعلى مستوى الدول النامية، التي تتأثر بشدة بالأزمات التي تلم بها اقتصادياً واجتماعياً.[8]

ثالثاً: الانعكاسات النفسية والاجتماعية للأزمات

يمكن أن تصنف الانعكاسات النفسية والاجتماعية للأزمات تبعاً لطبيعة الأزمة ومداها ودرجة تأثيرها كالتالي:

1ـ الكوارث الطبيعية وكوارث البشر:

هناك فرق بين الكوارث الطبيعية كالزلازل والفيضانات، وكوارث البشر كالحروب والإفلاس وغيرها. الفارق النفسي الاجتماعي بين هذين النوعين من الكوارث يتمثل في أن ضحايا كوارث البشر يجدون غالباً ضحيتهم التي يصبون عليها غضبهم، ويوجهون إليها مشاعرهم ـ بل وأفعالهم ـ العدوانية الناجمة عن أحاسيسهم

بالألم والإحباط، وذلك باعتبارها السبب في معاناتهم. وغالباً ما يرد هؤلاء المتهمون ـ أيضاً ـ على أولئك بالمثل.

فالكارثة البشرية قد تؤدي ضمن ما تؤدي إليه ـ إلى سلسلة من الأفعال وردود الأفعال العدوانية وأن هذه السلسلة قد تستغرق وقتاً قصيراً ـ بإعدام القاتل فوراً على سبيل المثال ـ أو قد تستمر زمناً طويلاً مهددة وحدة وتماسك الجماعة. أما كوارث الطبيعة فإن ضحاياها لا يجدون مسؤولاً بشرياً يوجهون إليه لومهم وأحاسيسهم بالألم والإحباط، ولذلك فإن المتضررين وغير المتضررين من كوارث الطبيعة غالباً ما يتكاتفون للتخفيف من آثارها.

بل إنهم في كثير من الأحيان قد يتناسون ـ ولو بشكل مؤقت ـ ما بينهم من حساسيات أو عداوات ضاربة الجذور. ويبدو أن هذا الإحساس بالتماسك الجارف حيال كوارث الطبيعة إنما يرجع إلى ما تجسده تلك الكوارث عن عجز الإنسان في مواجهتها سواء كان ذلك الإنسان متضرراً من الكارثة أو مجرد مشاهد لها متوقعاً تعرضه لها في أي وقت، ومن ناحية أخرى فإن افتقاد المسؤول البشري عن وقوع الكارثة الطبيعية، قد يضخم من أحاسيس الفزع والألم المصاحبة لها، ولعل ذلك هو ما يفسر ما نلحظه في بعض الأحيان من ميل لدى الكثيرين إلى اصطناع واتهام مسؤول بشري عن هذه الكارثة وكأنها بشرية.[9]

2ـ المتضرورن من الكوارث:

ثمة كوارث قد لا تصيب إلا فرداً واحداً أو عدداً قليلاً من الأفراد كالطلاق، أو التعرض للسرقة، أو الرسوب في الامتحان وما إلى ذلك، في حين هناك كوارث تهدد البشرية بأسرها كأخطار التلوث والحروب النووية. وبين هذا الطرف وذلك تتدرج أعداد المتضررين من العشرات إلى المئات إلى الآلاف إلى الملايين.

ولعل ما يلفت النظر أن الآثار النفسية السلبية للكوارث تتناسب عكسياً مع أعداد المتضررين بينما تتناسب الآثار المادية السلبية للكوارث تناسباً طردياً مع تلك

الأعداد. وذلك أمر لا يخلو من المنطق من الناحية النفسية. فإدراك المرء أنه المتضرر الوحيد من كارثة بعينها يضاعف من مشاعره السلبية، وأحاسيسه بسوء الحظ، والاضطهاد، والعجز والوحدة، في حين أن إدراك المرء أن ثمة آخرين قد لحقت بهم الكارثة نفسها يخفف من مشاعره السلبية ويتيح له مجالاً للتواصل مع الآخرين دون حساسية، ولعل تلك الحقيقة النفسية هي التي تفسر لنا حرص التقاليد والأعراف الراسخة في المجتمعات البشرية بعامة على حض أبنائها على مشاركة الآخرين في آلامهم ومآسيهم، بعبارة أخرى فإننا نحرص على أن نقول للمتضررين (لستم وحدكم .. أمثالكم كثيرون .. ونحن معكم).

3ـ الفترة الزمنية:

تتباين الكوارث من حيث طول أو قصر الفترة الزمنية بين توقع الكارثة ووقوعها بالفعل بعبارة أخرى فإن الكوارث تتباين من حيث فترة توقعها. وقد تقصر هذه الفترة لتصبح مجرد لحظة لا يمكن حسابها. وقد تطول لأجيال لا يمكن إدراك نهايتها، وبين هذا الطرف وذاك يمكن أن تمتد فترة التوقع تبعاً لنوعية وظروف الكارثة لتحسب بالساعات أو بالشهور أو بالأعوام.

إن فترة التوقع بالنسبة لحادث سيارة قد تقل عن لحظة، في حين أنها تمتد إلى شهور لكوارث انخفاض أو ارتفاع منسوب المياه في الأنهار، والأمر يختلف بالنسبة للزلازل والبراكين مع تقدم العلم والتكنولوجيا وتأثير ذلك التقدم على تقليل فترة التوقع. ويتباين التأثير النفسي لطول أو قصر فترة التوقع تبايناً مثيراً للتأمل حيث يتراوح بين القلق وبدرجاته المختلفة، والخوف الذي يصل إلى حد الرعب. ولعلنا لا نبالغ كثيراً إذا ما أكدنا صحة القول الشعبي الشائع في هذا المقام (وقوع البلاء أيسر من انتظاره) أو بلهجة أخرى (رمح توخز به .. أهون من رمح توعد به).

إن توقع الكارثة يثير بطبيعة الحال قدراً من القلق يتناسب مع طبيعتها وحجمها، ويتصاعد معدل هذا القلق كلما اقترب الموعد المتوقع لحدوثها. وغني عن البيان الآثار

المدمرة التي يسببها القلق الحاد على مجمل بناء الشخصية خاصة إذا ما استمر في التصاعد لفترة زمنية. وهناك حقيقة علمية أخرى وهي أن قدراً معقولاً من القلق توقعاً للكارثة يصبح ضرورياً للتقليل من آثارها المادية والنفسية بالتفكير في سبل مواجهتها، إذ إن وقوع كارثة مفاجئة يثير قدراً من الفزع لعله يقل إلى حد ملموس إذا ما سبقه قدر معقول من القلق والتوجس والتصور المسبق لهذه الكارثة.[10]

المبحث الثاني

الرعب والهلع أثناء الأزمة

إن فجائية حدوث الأزمة دون تحسب لوقوعها يحدث نوعاً من الرعب والهلع بين الأشخاص المتأثرين بأضرارها، ومن شاهدوا الحدث أو شاركوا في الإنقاذ. ومع تباين الأشخاص في درجة تأثرهم، إلا أن صور الفاجعة تستمر طويلاً لدى تلك الفئات مسببة بعض الأضرار النفسية.[11]

وعلى سبيل المثال فقد سبق أن انهار جسران يصلان مبنيين لفندق (حياة ريجنسي) في مدينة كانساس في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1981، إذ انهار الجسران بشكل مفاجئ على أحد النوادي أسفلهما ونتج عنه مقتل 114 شخصاً وإصابة ما يزيد عن 200 شخص. وخلال الشهور الخمسة اللاحقة تمت مقابلة الناجين من الحادث والمشاركين في عمليات الإنقاذ وشهود العيان – باستثناء أقارب الضحايا – واتضح أن 80٪ منهم يعانون من معاودة صور حية للحادث وبلغت شدة ذلك أنها منعت 25٪ منهم من القيام بوظائفهم الحياتية اليومية. وكان الحزن السمة الغالبة عليهم وعانى 55٪ منهم من حالات القلق المصحوبة أو غير المصحوبة بالاكتئاب في حين عانى 74٪ منهم من اضطرابات في النوم وأصيب منهم 24٪ بكوابيس متكررة. أيضاً اتضح أن 44٪ خالجهم الشعور بالذنب لكونهم عاشوا دون الآخرين أو لأنهم لم يفعلوا كما يجب لإنقاذ الآخرين. وكانت مشاعر الغضب ظاهرة لدى 55٪ منهم موجهاً نصفه لمن قاموا بالبناء. كما اتضح أن من تجاوزوا الأربعين من العمر كانوا أكثر عرضة لمعاودة أعراض القلق والاكتئاب.[12]

والواقع فإن الرعب هو الأثر النفسي والمباشر لوقوع الفاجعة أو الأزمة ويتفاوت الأفراد في درجة رعبهم ومدى انفعالاتهم تجاه ذلك.

فالانفعال هو: حالة توتر داخلي، تشمل أبعاداً فيزيولوجية ومعرفية وموقفية، وتتسم بإحساسات وأشكال من السلوك التعبيري، ويغلب على الانفعالات أن تظهر فجأة بحيث يصعب التحكم فيها. ويتضمن الرعب، باعتباره درجة متطرفة من درجات انفعال الخوف من الجهاز العصبي اللاإرادي. ويعد هذا الفرع مسؤولاً عن التغيرات الفيزيولوجية التالية:

- زيادة ضغط الدم وسرعة دقات القلب بحيث يمكن أن ترتفع من 72 إلى 150 نبضة في الدقيقة.
- زيادة سرعة التنفس.
- اتساع حدقة العين.
- ازدياد إفراز العرق.
- جفاف الفم بحيث يجد الإنسان صعوبة في (بلع ريقه).
- ارتفاع مستوى السكر في الدم بحيث يتوافر للفرد مزيد من الطاقة.
- ازدياد سرعة تجلط الدم في حالة الإصابة بالجروح.
- اضطراب حركة الجهاز المعدي المعوي بحيث يمكن أن يحدث القيء والإسهال.
- تحول الدم من المعدة والأمعاء إلى المخ.
- انتصاب الشعر على الجلد.
- توتر وارتعاش العضلات.
- تغير وظائف الكلية ونسبة الماء والأملاح في الجسم ومن ثم نسبة التبول.
- ارتفاع مستوى نشاط الغدتين المجاورتين للكليتين مما يؤدي إلى زيادة إفراز هرمون الأدرينالين لمواجهة المواقف المثيرة للرعب.(13)

تلك هي أهم المظاهر أو الآثار الفيزيولوجية للانفعال بعامة وللإحساس بالرعب على وجه الخصوص. أما فيما يتعلق بتأثيرات انفعال الرعب على الوظائف المعرفية والتي

تشمل التفكير والذاكرة والتخطيط والحكم. إلخ ، فإن أهم تلك التأثيرات يتلخص فيما يلي:[14]

- توقف تسلسل التفكير المنطقي نتيجة لتعطل وظائف التحليل والتقييم والحكم.
- تفكك المعلومات المكتسبة حديثاً ، وكذلك المعلومات المعقدة الدقيقة، وذلك وفقاً لدرجة تعقيدها ومستوى دقتها.
- تأثر كفاءة الذاكرة خاصة فيما يتصل بالأحداث التي تجري أثناء الموقف المثير للرعب، بحيث يصعب استعادة تلك الأحداث بدقة وبوضوح بعد انتهائها.
- وتؤدي تلك التأثيرات على الوظائف المعرفية إلى خُفُوت الأفعال الإرادية الموجهة ، وتصبح السيادة للعادات والاستعدادات الغريزية الآلية، حيث إنها أكثر مقاومة وثباتاً. ويصبح الفرد وقد تعطلت لديه تلك الوظائف المعرفية أكثر استعداداً للإيحاء بمعنى تقبل المنبهات دون نقد أو تمحيص والاستجابة لها بشكل آلي غريزي مباشر.[15]
- أما بخصوص التأثيرات الاجتماعية الموقفية .. فنجد أن أبرز تلك التأثيرات هو خفوت المعايير الاجتماعية ، وتراخي سطوة القيم التي اكتسبها الفرد خلال تراكم عمليات التنشئة الاجتماعية ، وتزداد هذه المظاهر في مواقف الرعب الجماعي دون مراعاة لمقتضيات الضبط الاجتماعي أو الخلقي، بعبارة أخرى فإننا قد نلحظ في كثير من مواقف الرعب الجماعي سيادة السلوك الأناني الفردي المندفع بلا تخطيط أو مراعاة للجماعة.[16]

المبحث الثالث

الآثار الاجتماعية والنفسية للأزمات

الواقع أن الأزمات والكوارث تلقي بظلالها على النواحي الاجتماعية محدثة تغييرات في البناء والسلوك الاجتماعي إضافة إلى تأثيرها على أساليب التوافق الاجتماعي وإعادة التكيف في المجتمعات المنكوبة ومن ناحية أخرى فإن كل المؤشرات تؤكد أهمية الجوانب الاجتماعية في مجال الكوارث والأزمات. ومن هذه المؤشرات اتفاق معظم الآراء على أهمية الاعتبارات الإنسانية والاجتماعية المهمة كالتكيف الاجتماعي مع الأزمات والكوارث وإدراك الناس لطبيعتها وكذلك الاعتراف بأهمية الدور الإنساني للتقليل من آثارها أو تجنب تصاعدها.

ومن ناحية أخرى فإن الكوارث ذات علاقة مباشرة بانتشار وتفشي بعض صور الانحراف ومظاهر السلوك الاجتماعي غير السوي إذ تنتشر على أثر الزلازل على سبيل المثال جرائم النهب والسلب والاختطاف والاغتصاب وغيرها.. وذلك نظراً لما يحدثه الزلزال من تحطم المباني والأسوار وزوال الموانع واختلال الأمن.[17]

وللكوارث الطبيعية على وجه الخصوص آثار كبيرة على حياة البشر .. إذ ينتج عنها قتل وتشريد آلاف من الناس في مختلف مناطق العالم. لذلك فإن الكوارث تحدث تغييرات بنائية في المجتمع لعل من أهمها إعادة توزيع السكان وتوطينهم حيث تتحول المناطق المنكوبة في الغالب إلى مناطق طاردة للسكان.[18]

ولا يغيب عن البال أيضاً ما تحدثه الكوارث والأزمات من خسائر بشرية ينتج عنها اليتم والترمل في بعض الأسر، مما يولد مشاكل اجتماعية يصعب علاجها على المدى القريب. أيضاً فإن بعض الكوارث والأزمات ذات خسائر مادية كبيرة ، تخسر فيها العائلات السكن والقوت ورأس المال ويتحولون في أقل من ساعة من أغنياء إلى فقراء معوزين يتسولون للمساعدة، مما يخلق صوراً اجتماعية لم تكن بهذا التواجد قبل الكارثة.

ومن جانب آخر فإن هناك فئة محدودة وانتهازية في المجتمع تستفيد أحياناً من هذه الأزمات والكوارث في تحسين أرباحها المادية من خلال المتاجرة بالأنشطة الاقتصادية وغيرها ذات علاقة بإعادة البناء (مصائب قوم عند قوم فوائد) فيحدث من جراء ذلك أحياناً تغير في الطبقات الاجتماعية.

والواقع أن تأثير الكوارث على أوجه الحياة في المجتمع لا يقتصر على الجوانب السلبية، وإنما تشمل أيضاً جوانب أخرى إيجابية لعل من أهمها إعادة توطين المناطق المنكوبة والذي يؤدي أحياناً، إلى تحديثها كلياً أو إيجاد مناطق بديلة وحديثة يتوافر بها مساكن جديدة وشوارع منظمة ومرافق على إحداث مستوى من حيث التجهيز والتشغيل.

كما يولد شعور أفراد المجتمع وإحساسهم بالخطر.. التكاتف والتعاون والتآزر ونبذ الخلافات الجانبية من أجل توحيد الجهود لمواجهة الأزمة مما ينتج عنه صور اجتماعية طيبة كالتطوع وإنشاء الجمعيات والمبرات والمساعدة في كافة أوجه الخير.

وتشير بعض الدراسات إلى مجموعة من الآثار الاجتماعية التي تخلفها الأزمات والكوارث، وفيما يلي بيانها مرتبة حسب الآثار الأكثر احتمالاً وانتشاراً:[19]

- انخفاض مستوى المعيشة للأسرة بفقد العائل أو إصابته أو أحد أفراد الأسرة.
- افتقاد الإحساس بالأمن الاجتماعي والرغبة في إشباع الحاجة للأمن.
- الاستهتار واللامبالاة في الشؤون العامة والشخصية وما يترتب عليه من الإحساس بضعف الأمل في حياة أفضل أو فقدان هذا الإحساس.
- البطالة وتوقف سوق العمل.
- إصابة بعض الأفراد بما يسمى الاضطراب الاجتماعي.
- تحول بعض الأفراد إلى نمط غير اجتماعي.
- انتشار ظاهرة الانحراف الاجتماعي.
- فقدان القدرة على التوافق مع النفس والتكيف مع الغير والتأقلم مع البيئة.

المبحث الرابع
الأزمـات وآثـارها النفسية

ركز مدخل بحوث الأزمات على الأزمة أو الحدث وليس الحدث ذاته، ومن ثم كان الاهتمام ببحث أو فهم الآثار النفسية التي يتعرض لها ضحايا الأزمات، ويلاحظ أن نتائج الأزمات وآثارها تشمل النتائج والآثار النفسية والجسمية التي تنعكس على الأفراد على المدى القريب والبعيد، ومن ثم كانت دراسة هذه النتائج والآثار ضرورة لاحتوائها وعلاجها.

وأفضل تشبيه للآثار النفسية للأزمات هو الأثر الذي يتركه إلقاء الحجر في بركة ماء ساكنة، لأن آثار الأزمة لا تصيب أولئك الذين هم في مركز الأزمة فحسب بل تتعدّاهم إلى أناس بعيدين عن ذلك المركز. والواقع أن هناك كثيراً من ردود الأفعال التي تصيب المتضررين من أزمة ما، ومعظم هذه الأعراض تعود إلى أن المتضريرين يعيشون المحنة التي مرّوا بها عدّة مراتب الأحلام، أو باستعادة الصور " الفلاش باك " أو بالكوابيس، مصحوبة بقدر كبير من القلق والهلع إضافة إلى أعراض أخرى كفقدان الشهية للطّعام، واضطراب النوم، وضعف القدرة على التركيز، وتخدّر المشاعر، وبعض الأعراض الجسدية.[20]

وتتفق نتائج الدراسات والبحوث الخاصة بالأزمات على أن الأزمة هي "نقطة تحول حاسمة يجتمع فيها الخطر والفرصة"، ومن ثم فإنها تتمخض عن ثلاث نتائج بالنسبة لآثارها النفسية على الأفراد:[21]

- التغير إلى الأحسن: "الخروج أكثر صلابة".
- التغير إلى الأسوأ: "آثار نفسية جسمية".
- العودة إلى الحالة السابقة: "دون تغير في الوظائف والأدوار".

وتتنوع الاستجابة للصدمات فيما بين:

1 ـ **استجابات انفعالية:** عدم التصديق، الغضب، الرعب، الأسى، التهيج، العجز، الخوف، القلق، الاكتئاب.

2 ـ **استجابات معرفية:** العجز عن تركيز الانتباه، الخلط، انخفاض الكفاءة الشخصية، مشكلات في الذاكرة.

3 ـ **استجابات بيولوجية:** التعب، عدم النوم.

4 ـ **استجابات سلوكية:** التجنب، الاغتراب، الانسحاب الجماعي، انخفاض الثقة في الآخرين، ارتفاع معدلات الطلاق وتعدد الزواجات.[22]

على أنه من الضروري ملاحظة أن استجابة الأفراد للصدمة تختلف في ضوء عدد من العوامل نذكر منها:[23]

1 ـ ظروف الصدمة (من صنع البشر، عمر الضحية، مدى الأزمة).

2 ـ تفسير السمات الشخصية.

3 ـ العمليات المعرفية التي تحدد الاستجابات الانفعالية.

4 ـ مدى معاناة الفرد من اضطراب نفسي موجود سابقاً.

وفي ضوء ما سبق يمكن تقسيم الأضرار النفسيّة حسب فئات المتضررين:

1ـ المحزونون:

وهم أقارب وأصدقاء الضحايا، حيث يعانون من فقدان الأحبّة، ومن قلق وتوتّر في ترقّب الأنباء بداية، وقد تكون هناك مصاعب ماليّة إذا كان الفقيد هو المعيل الرئيس. وتمر خبراتهم النفسيّة بالمراحل المعروفة بما يسمّى "ابتئاس الفقد"، وتتكون من:

- مرحلة الصدمة والذهول.
- مرحلة الإنكار.
- النواح والحزن.
- قبول الواقع والتكيّف.

وهناك أشكال غير اعتياديّة مثل "ابتئاس الفقيد الطويل"، وفيه تطول مرحلة الحزن وقد تؤدّي إلى الاكتئاب أو إلى غضب تجاه المسؤولين أو فرق الإنقاذ أو النّاجين. وقد تكون هناك مظاهر سلوكية متمثلة في العدوان والعنف أو إيذاء الذّات.[24]

يفترض في الأزمات ذات الضحايا البشرية، أن يتم وبسرعة وبطريقة ملائمة إبلاغ ذويهم بواسطة مسؤول متمرس وقادر على القيام بهذا الدور. إن السرعة والأسلوب الجيد الذي يتم به إبلاغ عائلات الضحايا والمصابين يؤدي إلى تخفيف الآلام، ومساعدة الأهل والأقارب في مواجهة الحادث وطمأنتهم. إضافة إلى أن كيفية تعامل الإدارة مع عائلات الضحايا ما تلبث أن تنشر أخبارها بين البقية وعائلاتهم.[25]

2ـ الناجون:

يمر قسم كبير من الناجين من الأزمة أو الكارثة بفترات عصبية ويعانون من أعراض نفسية شديدة وبداية يكونون مشغولي الذهن بما حدث، ولذا تكون الآثار النفسية عليهم في العادة كما يلي:

- انشغال الذهن بما حدث.
- التخلي عن النشاطات والاهتمامات المعهودة.
- خدر (أو شلل) المشاعر حيث لا يكون هناك سوى البكاء والنحيب.
- اضطراب النوم الذي قد يمر فترة طويلة.
- الغضب والذي قد يترجم أحياناً إلى سلوكيات عنف وعدوان.
- الشعور بانعدام الثقة بالنفس.

3ـ المنقذون:

الواقع أن العاملين في إدارة الأزمة أو الكارثة والذين يشاركون في عمليات الإنقاذ ليسوا بمنأى عن الآثار النفسية التي تلحق بهم نتيجة معايشتهم للحدث.

ورغم أن أولئك العاملين يتباينون في درجة التأثر النفسي وذلك لأسباب مختلفة تبرز الخبرة كأحد أهم هذه الأسباب، إلاّ أنه يندر أن ينجو أحد من المنقذين من بعض التأثيرات النفسية من جراء ما يواجهون من مصائب ونكبات.

ومما يحدث في الغالب لأولئك المشاركين في عمليات الإنقاذ للمتضررين عدة أعراض منها:

أ. **الأعراض الجسدية:** ازدياد ضربات القلب وضيق النفس والغثيان والصداع والإغماء أحيانا.

ب. **أعراض في الوظائف المعرفية:** حين وقوع الكارثة كصعوبة التذكر واضطراب التركيز.

ج. **أعراض انفعالية:** كالغضب والتوتر والحزن وتقلب المزاج واضطراب النوم والاحباط والشعور بالذنب أو الشعور بالبطولة.

د. **أعراض سلوكية:** مثل كثرة الحركة وصعوبة الاتصال اللفظي والبكاء وعدم القدرة على الاسترخاء.[26]

أخيراً، وبعد استعراض بعض الجوانب الاجتماعية والنفسية للأزمات وتسليط الضوء على بعض الآثار النفسية والاجتماعية التي تتركها الأزمة على بعض الفئات ذات العلاقة المباشرة بالأحداث، فإن إدارة الأزمة يفترض أن تأخذ هذه المتغيرات في الاعتبار، وتقوم بإيجاد عيادات نفسية ووحدات خدمة اجتماعية تقوم باستقبال هذه الحالات وتقديم العلاج والاستشارات النفسية والاجتماعية للمتضررين .

وقد أكدت التجارب والخبرات السابقة في الكوارث والأزمات العالميّة نجاح هذه الإجراءات في تخفيف آلام المصابين النفسية وتحسين أوضاعهم الاجتماعية وتهوين مصابهم الجلل.

وقبل هذا كلّه نودّ التأكيد بأهمية الإرشاد الديني ووعظ المتضررين من الكوارث وتذكيرهم بأن هذه المصائب أمور مكتوبة ومقدّرة، قال تعالى: ﴿ قُل لَّن يُصِيبَنَآ إِلَّا مَا كَتَبَ ٱللَّهُ لَنَا ﴾[27]، وأن المؤمن مبتلى ويجب أن لا يقنط من رحمة الله.

إنّ هذا التذكير، والذي يفترض أن يقوم به دعاة أكفاء ومتمكنون يعتبر البلسم الذي يخفف الآلام النفسية للمتضررين ومساعدتهم على التكيّف، والعودة إلى الحياة المستقرة من جديد.

مراجع الفصل التاسع

(1) حمدي محمد شعبان. الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. دورة الإعلام أثناء الكوارث والأزمات. معهد التدريب. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. 1997.

(2) محمد محمد السيد عبدالرحيم. سيكولوجية الأزمة: الخطر والفرصة. دون ناشر. 2001/2000.

(3) عبد الفتاح محمد دويدار. علم النفس الاجتماعي: أصوله ومبادئه. الاسكندرية. دار المعرفة الجامعية. 1992.

(4) أحمد حسن البربري. نظرية التدخل في الأزمات في محيط الخدمة الاجتماعية. المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث. كلية التجارة. جامعة عين شمس. القاهرة. 1998.

(5)علي أورفلي، سلطان العذل. الإنسان والكوارث. شركة مطابع العروبة. الجزء الأول .

(6)أحمد عامر. مقدمة في إدارة الأزمات. 1989.

(7)أكرم عثمان. الخطوات المثيرة لإدارة الضغوط النفسية. دار ابن الحزم. بيروت. 2002.

(8)محمد شفيق. السلوك الإنساني: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي. القاهرة. الشركة المتحدة للطباعة والنشر والتوزيع. دون سنة نشر.

(9)قدري حنفي، الأطفال والكوارث. رؤية نفسية اجتماعيّة. المؤتمر الدولي لإدارة الكوارث الحاضر والمستقبل، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا. القاهرة. أغسطس 1994.

(10) دافيدوف لندال. مدخل إلى علم النفس. ترجمة: السيد الطواب ومحمود عمر ونجيب خزام. دار ماكجروهيل للنشر في الولايات المتحدة الأمريكية بالتعاون مع المكتبة الأكاديمية في القاهرة. مصر. 1980.

(11) فهد أحمد الشعلان. إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات. الوطنية للتوزيع. الرياض. 2003.

(12) فهد سعود اليحيا. الإعداد النفسي قبل حدوث أزمة متوقعة وأثناءها والعلاج النفسي للمتضررين من الأزمات. محاضره في دورة إدارة الأزمة. معهد التدريب. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. 1996.

(13) نفس المرجع السابق.

(14) Sam Black, Practical Public Relations, 4th elition, Pitman Publishing Limited, London, 1976.

(15) محمد السرور، حكمت الحريري. علاج الأمراض النفسية بعلم البرمجة اللغوية العصبية والتنويم المغناطيسي. صنعاء. بحث علمي غير منشور. 2008.

(16) علي عبدالرزاق ابراهيم، الآثار الإجتماعية للكوارث الطبيعية وعلاقتها بخطط التنمية الحضرية. المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث. جامعة عين شمس. القاهرة. 1996.

(17) إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث. العدد (37). سلسلة إصدارات بميك. القاهرة. مركز الخبرات المهنية للإدارة. 2002.

(18) د. محسن أحمد الخضيري. إدارة الأزمات. مجموعة النيل العربية. القاهرة. 2003.

(19) Kieran, O' Hagan, Crisis Intervention: Changing Perspective in Christopher Hanvey and Terry Philot, editors: practing social work. London. Rutledge. 1944.

(20) ماجد شدود. إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات. جامعة دمشق. 1996.

(21) محمود جاد الله. إدارة الأزمات. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان ــ الأردن. 2010.

(22) مجدي عبدالكريم حبيب. إدارة الأزمات النفسية والتربوية (حالات تطبيقية). المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث. القاهرة. جامعة عين شمس. كلية التجارة. 1999.

(23) ماجد سلام الهدمي. جاسم محمد. مبادئ إدارة الأزمات، الاستراتيجية والحلول. دار زهران للنشر والتوزيع. عمّان. 2008.

(24) نجوى عبدالله الطبلاوي. ثقافة المنظمة والمواجهة الفعالة للأزمة. المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث. جامعة عين شمس. القاهرة .1997.

(25) Mitchell. Michael W., Crisis Management: Handling Public Relations in Disaster. Professional Safety. 1987.

(26) محمد الشافعي. إدارة الأزمات. مركز المحروسة للبحوث والتعريب والنشر. الطبعة الأولى. 1999.

(27) سورة التوبة. الآية 51.

الفصل العاشر

إدارة مجتمع الأزمة

- المبحث الأول: التأثير المتبادل بين الأزمة والمجتمع الذي حدثت فيه.
- المبحث الثاني: تعبئة المجتمع لمعالجة ومواجهة الأزمة والتصدي للقوى الصانعة لها.
- المبحث الثالث: مشاركة المجتمع في معالجة الأزمة.
- المبحث الرابع: ما بعد الأزمة.

الفصل العاشر

إدارة مجتمع الأزمة

إن علم إدارة الأزمات له خصوصيته وله مكوناته وله أصوله وهو يعمل على انفراج الأوضاع والتهدئة والحفاظ على حياة البشر، أما علوم الصراع والسيطرة والهيمنة والابتزاز فإنها على العكس من ذلك تقوم على تصعيد الأوضاع وإشعال الحروب ونهب الآخرين والكذب والخداع.[1]

ومن جانب آخر فإن للأزمات مؤيدين ومعارضين داخلياً وخارجياً منهم من يحاول إخماد هذه الأزمات ومنهم من يحاول إشعالها، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالباً لا يكون لها مؤيدون حتى الدول التي لا تقدم مساعدات للدولة المتضررة فإنها لا تسعد بمثل هذه الكوارث كما يحدث إبان الزلازل والفيضانات.[2]

فإدارة الأزمة تحتاج إلى تأييد المجتمع، وكلما كان مجتمع الأزمة معارضاً لقوى الأزمة كلما كان من السهل التعامل معها، أما إذا كان مؤيداً ومسانداً لقوى الأزمة كان من الصعب التعامل معها، فالأزمة وعواملها ومسبباتها ذات تأثير متفاوت، قد يكون شديداً وقد يكون محدوداً ضعيفاً حسب درجة تماسك المجتمع وإحساسه وتأثره بالأزمة، شاملاً ذلك طبقات المجتمع وفئاته.

فالأزمة الكلية الشاملة، تختلف عن الأزمة الجزئية المحورية، فإذا ما كانت الأزمة كلية شاملة للمجتمع بكامله، فإن أمر المعالجة يتوقف على مدى تأييد أو معارضة المجتمع لها، أما إذا كانت الأزمة على النطاق الجزئي، فإنها تتوقف على مدى وحدة المجتمع وتماسكه. وتعد إدارة مجتمع الأزمة من أهم التفريعات الحديثة في علم إدارة الأزمات، فالأزمة ما هي إلا وليدة تفاعل بين عواملها ومسبباتها وبين المجتمع الذي نشأت وحدثت فيه، وكلما كان المجتمع بطبقاته وفئاته وعناصره وأفراده مختلفاً كلما كان وقع الأزمة عليهم خفيفاً، ويسهل التعامل معها، بل وإحداث تفاعل ذاتي

بين بعض فئات المجتمع التي تهددها الأزمة في مصالحها، وبين من يرغبون في تصعيد الأزمة وتفاقمها، مما يقضي على الأزمة أو يجعل من تدخل مدير الأزمة محدوداً إلى حد ما.[3]

فإذا كان أفراد المجتمع يرغبون في مواجهة الأزمة فإن مهمة مدير الأزمة تكون ميسورة وعلى العكس من ذلك إذا كان مجتمع الأزمة متماسكاً ومصالحه متوافقة فإنه يصعب السيطرة على الأزمة التي يرغب المجتمع في ولادتها،[4] فقوة المجتمع في مواجهة الأزمات لا يمكن إنكارها، أو حتى التغاضي عنها. أما عندما تصبح الأزمة "مجتمعية"، فإنها تصبح أزمة خطيرة يصعب التغلب عليها، وتحتاج إلى وقت وجهود جبارة حتى يرفضها المجتمع، أو لإحداث فجوة بين أفراد المجتمع وبين صانعي الأزمة وتعارض في مصالح كل منهما.

فصراع القوى وصراع أصحاب المصالح المتعارضة، وأطراف الأزمة تشكل إطارات عامة، وخاصة في نطاق مجتمع الأزمة، ومن ثم لا يستطيع أحد أن يتجاهل مجتمع الأزمة، ولا يمكن لمتخصص أن ينكر هذا التأثير، بل إن هناك الجانب الشديد الأهمية الممثل في القوة الضمنية التي تتمثل في الإدارة الحيوية لأفراد المجتمع نحو التغلب على الأزمة، فإرادة البقاء، وقبول التحدي، والإصرار على التغلب على ما أفرزته الأزمة من نتائج، وعلى معالجة الخسائر المحتملة، والتي تمثل تهديداً مباشراً وغير مباشر على الكيان الإداري.[5]

وبالتالي كلما نجح مدير الأزمات في إدارة المجتمع لصالحه، كلما كانت قدرته مرتفعة على معالجة الأزمة التي يواجهها، وإدارتها بالشكل الذي يجنب الكيان الإداري أية خسائر محتملة، وفي الوقت نفسه الاستفادة من إيجابيات الأزمة في زيادة تلاحم أفراد المجتمع، وتقوية أواصر العلاقات الإيجابية بينهم. ورفع أدائهم وزيادة إنتاجهم وإنتاجيتهم بشكل متميز.

ويستخدم في إدارة الأزمات داخل مجتمع معين مجموعة المبادئ العلمية الإدارية القائمة على معرفة كاملة بسلسلة الوسائل والنهايات، وامتداد حلقات السلسلة والعلاقة بينها والتي تصيغها محددات وقوى الأزمة في المجتمع، وأهمية التعامل مع الأزمة وفقاً للمصالح العليا للمجتمع، سواء في إطاره العام الكلي، أو في نطاق شرائحه التي ينقسم إليها، وما يجري من تفاعل داخل كل طبقة، ثم علاقة هذه الطبقة مع غيرها من الطبقات في ظل ضغوط الأزمة، ومقدار التفاعل القائم سلباً وإيجاباً، وتأثير هذا كله على تيار الأزمة عليها، فالأزمة تيار فاعل ومفعول به، وهو تيار كثيف، وفي الوقت ذاته تيار يحتاج التعامل معه بسرعة ودقة وفاعلية، والتي سيتم العرض لها من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: التأثير المتبادل بين الأزمة والمجتمع الذي حدثت فيه.

المبحث الثاني: تعبئة المجتمع لمعالجة ومواجهة الأزمة والتصدي للقوى الصانعة لها.

المبحث الثالث: مشاركة المجتمع في معالجة الأزمة.

المبحث الرابع: ما بعد الأزمة.

المبحث الأول

التأثير المتبادل بين الأزمة والمجتمع الذي حدثت فيه

لا يختلف مفهوم إدارة الأزمات على مستوى الدولة كثيراً عن المفهوم العام لإدارة الأزمات إلا في إضفاء صفة الأمنية على الأزمة وإدارتها، بما يعني استخدام أفضل للقيم والمثل والأخلاق العليا للمجتمع كونها تنظم مسيرة الحياة فيه، وعليه فإنه لا يمكن إغفال ما للأزمة من تأثير على المجتمع الذي حدثت فيه، وتفاعلت مع معطياته وظروفه التي يمر بها، وما للمجتمع من تأثير على الأزمة ذاتها، سواء في نموها، أو في تصديه لها بالرفض أو بالاستجابة، أو بتغيير خصائصها واتجاهاتها.[6]

إن تفسير الأزمات وبحثها من كافة الجوانب مسألة شاقة ومتشعبة فالأزمة الحديثة في عالم اليوم غامضة على الرغم من وضوح أسبابها وجوانبها ومناخها المحيط إذ ما زال مكونها الرئيس هو الغموض الذي يلف هذه الجوانب، فالأزمة ظاهرة اجتماعية متعددة الجوانب ومتداخلة، ويتعين دراستها في إطارها المجتمعي الذي نشأت فيه، وفي الوقت ذاته عدم إغفال عواملها الذاتية الباعثة، والأزمة بذلك ظاهرة متداخلة، لأنها تقتحم وتضم عوامل وعناصر تقحم نفسها على مجتمع الأزمة، وعلى قوى صنع الأزمة وعلى قوى مقاومة الأزمة ذاتها.[7]

إن التفاعل المتبادل بين الأزمة والمجتمع يحكمه في الأساس قضية فكر الأزمة، أو الفكر السائد في المجتمع، فالفكر ليس إلا قوة ذات قيمة قومية وعالمية، وكلما كان الفكر متقدماً وله مكانته العليا في المجتمع، كلما كانت قدرة المجتمع على تجاوز الأزمة مرتفعة. لقد ثبت يقيناً أن الأزمة، وإن كانت دافع حياة، إلا أنها تصبغ الحياة بلونها، ومن ثم فإن التفاعل اللوني ما بين الأزمة والمجتمع الذي نشأت فيه، هو الذي يوضح اتجاهها ومحورها. لقد أصبح فكر الأزمة هو محورها وضميرها، وهو أيضاً ما فرض ذاته يقيناً، وهو ما أعطى لها بريقاً.[8]

فالفكر يبني المجتمع من الداخل ويحول الأغلبية الصامتة إلى قوة فاعلة في المجتمع، وتعمق الشعور بالواجب، والإحساس بالمسؤولية، وتملي المشاركة من أجل الصحوة والنهضة والبناء.

ومجتمع الأزمة المحيط بها يتكون من واقع مادي حقيقي، ومفهوم معنوي، وفي الوقت ذاته تولد الأزمة انطباعاً لدى الأفراد الذين يضمهم هذا المجتمع، ومن خلال التفاعل بين الواقع المادي الحقيقي، وهيكل القيم والمفاهيم المعنوية للمجتمع، وما ولدته الأزمة من انطباعات تتحد ومدى مقاومة ورفض المجتمع للأزمة، أو سماحه بنموها واشتداد قوتها واستفحال تأثيرها المدمر للمجتمع.[9]

وبمعنى آخر، إن استفحال الأزمة وشدتها ليست سبباً كافياً لتدمير الكيان الإداري والعصف به، بل لا بد أن يكون هناك قابلية في الطرف الآخر "الكيان الإداري" لذلك التدمير والعنف، أي أن يكون المجتمع ذاته قابلاً للأزمة، وراغباً فيها، سواء للتخلص من القائمين عليه، أو لرفضه القائمين عليه، أو لكونه راغباً في التغيير وعازماً عليه.

وتقوم القيم العليا، والمثل والمبادئ التي تشكل النظام العام، بالدور الرئيس في مدى قبول أو رفض الأزمة، ومن هنا فإن إدارة الأزمات ستكون موجهة للأخلاق الحميدة في المجتمع، كونها تنظم مسيرة الحياة فيه. وتعمل على تقويته وزيادة روابطه وتماسكه في مواجهة أي أزمة، بل ومشاركة أفراده الفعالة في مقاومة أي تفكك، أو تصدع يهدر من قدراته، أو إمكانيته أو موارده، فأشد خطر تصنعه الأزمة هو ما تحدثه الأزمة من انهيار صلاحية وسلامة المفاهيم، والقيم والأسس المستقرة في المجتمع، وهو ما يجب مواجهته وعدم السماح باستفحاله وحرمان قوى صنع الأزمة من استثماره والاستفادة منه.[10]

أبعاد الأزمة المجتمعية:

- موقف أفراد المجتمع أمام أحداث الأزمة وأمام الإفرازات والنتائج التي نجمت عنها.
- مقدار ما تعلمه أفراد المجتمع من أسرار الأزمة، ومقدار سيطرته على أحداثها، أو سيطرة الأحداث عليه.
- حجم ومقدار توجيه الأحداث الأزموية للمجتمع، أو توجيه المجتمع لإحداث الأزمة.
- أنواع السلوك، البواعث، والمحفزات التي استخدمت أو سادت في المجتمع أثناء الأزمة.
- جوهر الأحداث الأزموية، ومحورها الذي تدور حوله.
- موقف أفراد المجتمع إزاء الأزمة، سواء كصانعين لها، أو محركين لأحداثها، أو متصدين ومعارضين لإفرازاتها ونتائجها.

وإذا علمنا هذا كله، فإننا نصل إلى معلومات أولية حول الظروف التي تجعل المجتمع يخلق مجموعة القيم والمثل التي تبعث في أفراده الفاعلية، فالفرد تتغير مواقفه أمام الحوادث والأشياء، ومن ثم من خلال تغير المواقف لدى الأفراد، يتغير تاريخ الأمم والشعوب. ومن هنا فإن معرفة العوامل والمسببات التي تؤثر على الأفراد تجعلنا نستطيع أن نتعامل مع أحداث الأزمة، بحيث نلغي تأثيرها على المجتمع، أو نقلل إلى حد كبير من هذا التأثير.[11]

العوامل المؤثرة على أفراد المجتمع ذات الطبيعة المتصلة بالأزمة:

- الشعور بالخطر غير المحدد والمبهم وغير المعلومة نتائجه، والذي تجسده الأزمة وتداعيات أحداثها.
- الشعور بالقلق والتوتر وعدم الاستقرار الناجم عن إحساس متعاظم بضرورة المشاركة مع الآخرين في دفع خطر الأزمة، ودرء نتائجها.

- الاقتناع بضرورة إنقاذ المجتمع من نتائج الأزمة التي تكاد تعصف به.
- الحركة العشوائية والمنظمة المضادة لعوامل القلق والتوتر، والتي تبحث عن إعادة التوازن إلى الكيان الإداري الذي أصابه الاختلال نتيجة للأزمة.

ومن هذا كله يتضح لنا أن التأثير المتبادل بين الأزمة وبين المجتمع، عادة ما يحدث من خلال علاقات التناقض، سواء بين المصالح المتعارضة أو بين قوى صنع الأزمة، وبين قوى المعارضة والمضادة لها، وبين النتائج والإفرازات التي أفرزتها الأزمة في مراحل نموها وتصاعدها واحتدامها المختلفة.

إن واقع مجتمع الأزمة، وتطلعات أفراده خاصة وأن هناك "حزمة" من العوامل المتفاعلة تفرز بشكل جديد لم يكن متوقعاً. سواء من خلال صدامها بالأزمة، أو من خلال تفاعلها مع مكونات المجتمع الذي حدثت فيه الأزمة، أو نتيجة التأثير المتبادل بين قوى المجتمع وقوى الأزمة ذاتها، واتجاه كل منها إلى اتجاه لم يكن متوقعاً أو بلوغها مدى معين لم يكن محسوباً، أو حدوث ودخول متغيرات طارئة لم تكن موجودة من قبل، أو حدوث تغير في البيئة المحيطة بالأزمة والتي تتفاعل فيه عواملها مع أحداثها.[12]

فالأزمة وعواملها ومسبباتها ذات تأثير متفاوت، قد يكون طاغياً شديداً، وقد يكون محدوداً ضعيفاً، وفقاً لدرجة تماسك المجتمع وإحساسه وتأثره بالأزمة، شاملاً ذلك طبقات المجتمع، وفئاته، وعناصره، وأفراده، وهيئاته ومؤسساته، ونسيج المجتمع وهيكل القيم، ونسق العادات والتقاليد.

وهو ما يحدد كم ونوع الاستجابة ومدى الوعي والإدراك والإحساس، واتجاه وقوة الحركة ومدى التفاعل والاهتمام واشتراك أفراد المجتمع في مكافحة الأزمة، ومدى استمرار الضغط الأزموي وازدياده أو انحساره، ومدى وحدة قوى صنع الأزمة، ومدى قدرة المجتمع على تفكيك قوى صنع الأزمة، وتحديد أوتار المخاطبة ومفاتيح شخصية أفراد المجتمع، ومحركات التعامل، والأدوات والوسائل والطرق المستخدمة.

وأياً ما كان فإن حدوث "الأزمة" ليس في حد ذاته سوى مؤشر على أن المجتمع قد أصابه اختلال ما يتعين إعادته إلى التوازن، فارتفاع حرارة المريض ليست في حد ذاتها مرضاً، ولكنها مؤشر على أن هناك مرضاً ما قد أصاب المريض، وأن جسم المريض وجهازه المناعي بدأ مرحلة العلاج لإعادة التوازن إلى الجسم، ومعالجة الاختلال الذي أصابه نتيجة للمرض.

ومن ثم إذا تم الوصول إلى إحداثيات التفاعل بين قوى المجتمع وبين قوى الأزمة، وتشخيصها تشخيصاً علمياً دقيقاً، أمكن رصد قوى المجتمع الفاعلة في معالجة الأزمة، وقوى المجتمع الفاعلة في تصعيد الأزمة، وقوى المجتمع السلبية، وبمعنى آخر تصنيف قوى المجتمع إلى [13]

- قلب المجتمع.
- إيجابيين ويميلون إلى الإيجابية.
- سلبيين ويميلون إلى السلبية.

فئات مجتمع الأزمات:

إن مجتمع الأزمات الذي تقع فيه الأزمة ويؤثر فيها وتتأثر فيه يتكون من ثلاث فئات:

1ـ الفئة الإيجابية:

وهم الأفراد الذين يرون أن المجتمع أصيب بأزمة، وأنه مهما كانت شدة هذه الأزمة، وعنفها، إلا أن الخروج منها ليس مستحيلاً، وأنه يحتاج إلى جهد منظم في إطار برنامج علمي رشيد، وأنهم مستعدون لبذل التضحيات، وتحمل التكاليف في سبيل ذلك، تقف هذه الفئة في مواجهة قوى الأزمة ومواجهتها وبسبب هذه الفئة من المجتمع تصبح مهمة فريق الأزمات سهلة ويكون من السهل التغلب على هذه الأزمة وتزيد هذه الفئة من حل الأزمة إذا كانت من أغلبية المجتمع.[14]

2ـ الفئة السلبية الانهزامية:

وهم القوى التي أصيبت بالإحباط والفشل، واليأس، بدرجاته المختلفة، وأصبح عسيراً عليهم حتى مجرد التفكير في مقاومة الأزمة، وتحولهم إلى بؤرة عكسية تروج للأزمة وللسلبية واليأس وإشاعة أن الخروج من الموقف الأزموي مستحيل، وأن الأفضل الاستسلام للوضع القائم، وأن عليهم قبول الأزمة كأمر إلهي لا داعي لتغييره، لأن الشر دائماً موجود، وهو حقيقة لا يمكن مقاومتها، ومن ثم فعليهم الاستسلام للأمر الواقع، وتوصف هذه الفئة بأنها سلبية وانهزامية وسرعان ما تصاب باليأس ولا تبذل الجهد المطلوب لمواجهة الأزمة وقد تتحول إلى أبواق للإيثار بالانعكاسات السلبية لهذه الأزمة وقد تظهر بمظهر الصامت وعدم التدخل.[15]

3ـ الفئة المتفرجة:

وهذه القوى تمثل الجزء الأكبر من قوى المجتمع، ويطلق عليها البعض، قوى الصمت الساكنة، والتي تقبع ساكنة لا يعنيها الأمر، لا تتفاعل مع الأحداث الأزموية، ولا تنظر إليها، وإذا نظرت إليها تنظر في بلاهة وشرود. ومن ثم يتسع مجال الرؤية أمام مدير الأزمات، وتحدد محاور العمل الأزموي بشكل كبير، ويبقى أن يعمل على تعبئة القوى الاجتماعية لمعالجة ومواجهة الأزمة، والتصدي للقوى الصانعة لها.[16]

يمكن إشراك المجتمع في حل الأزمة إذا ركزنا على النقاط التالية:[17]

1 ـ إبراز التأثيرات السلبية للأزمة في أهداف مجتمع الأزمة وتطلعاته وتأثير هذه الأزمة على أمن المجتمع.

2 ـ إظهار نقاط الضعف في قوى الأزمة وانعكاساتها على المجتمع.

3 ـ توضيح نقاط الضعف التي يمتلكها مجتمع الأزمة و تمكنه من استخدامها في مواجهة الأزمة.

4 ـ إبراز الآثار والانعكاسات السلبية التي تترتب على تفشي السلبية في مجتمع الأزمة، إذ إن هذه السلبية هي من المعوقات الرئيسة لمواجهة الأزمة بنجاح.

5 ـ استخدام الإعلام في توجيه وإرشاد مجتمع الأزمة نحو مواجهة الأزمة ومقوماتها ومعالجتها.

6 ـ تحديد العلاقة بين الأزمة من جهة ومجتمع الأزمة من جهة أخرى.

7 ـ إشراك مجتمع الأزمة في وضع الحلول والتصورات التي يمكن أن تستخدم في معالجة الأزمة.

8 ـ إشراك مجتمع الأزمة في تحديد أسباب الأزمة ودوافعها الرئيسة.

9 ـ وضع معايير ومؤشرات قياسية لاستخدامها في متابعة مستوى نجاح فريق الأزمة في التعاطي بالإيجابية مع مجتمع الأزمة وإشراك هذا المجتمع في مواجهة الأزمة.

10 ـ رصد وتحديد جوانب القصور في علاقة فريق الأزمة مع مجتمع الأزمة واتخاذ جميع الإجراءات للتخلص من جوانب القصور.

المبحث الثاني

تعبئة المجتمع لمعالجة ومواجهة الأزمة والتصدي للقوى الصانعة لها

إن تأثير الأزمات على أوجه الحياة في المجتمع لا يقتصر على الجوانب السلبية وإنما يشتمل أيضًا على جوانب إيجابية لعل من أهمها إعادة توطين المناطق المنكوبة والذي يؤدي أحياناً إلى تحديثها أو إيجاد مناطق بديلة وحديثة ، كما يولد شعوراً لدى أفراد المجتمع وإحساسهم بالخطر إلى التكاتف والتعاون والتآزر ونبذ الخلافات الجانبية من أجل توحيد الجهود لمواجهة الأزمة مما ينتج عنه صور اجتماعية طيبة كالتطوع وإنشاء الجمعيات والمبرات والمساعدة في كافة أوجه الخير.[18]

فعملية تعبئة المجتمع لمعالجة الأزمة ومواجهة الخطر الأزموي والتصدي للقوى الصانعة للأزمة تتم من خلال توحيد المصالح وتطابقها ، وهو أمر لا يتم إلا من خلال وسيلتين هما :

- الحصول على منفعة معينة ، لا يمكن الحصول عليها إلا من وحدة الأمة.
- دفع خطر معين، لا يمكن دفعه إلا من خلال اتحاد الشعب.

وكلا الوسيلتين متوافرتان في الحادث الأزموي.

ومن هنا يقوم متخذ القرار باستغلال "الحادث الأزموي" من أجل تعبئة المجتمع، والتصدي للقوى الصانعة للأزمة والقضاء على التأثيرات الجانبية ، أو الإفرازات والنتائج التي أفرزتها الأزمة.[19]

أقسام مجتمع الأزمة:

1ـ الإيجابيون:

وهم الذين يتفاعلون مع أحداث الأزمة بشكل كبير وينفعلون بها ويتجاوبون معها إيجاباً ، وهم بالطبع نسبة محدودة عادة لا تزيد عن 2.5٪ من أفراد المجتمع، وهم الذين نطلق عليهم قادة الرأي الإيجابيون.

2ـ السلبيون تماماً:

وهم الذين يقفون من الأزمة موقفاً سلبياً تماماً كأنهم لا ينتمون إلى المجتمع، بل عادة ما يسلكون موقفاً مختلفاً تمام الاختلاف مع ما تقتضيه قواعد معالجة الأزمة، . وهم بدورهم لا يزيدون عن 2.5% من أفراد المجتمع.

3ـ الأفراد الذين يتأرجحون ويميلون بين الإيجابية والسلبية:

وأياً ما كان فإن مدير الأزمات عليه أن يعي توزيع هذه القوى. وحتى ينجح متخذ القرار في ذلك عليه أن يدرس جيداً خصائص مجتمع الأزمة، ومدى خضوعه توافقياً مع منحنى التوزيع الطبيعي.

فالمجتمع يخضع لظاهرة التوزيع الطبيعي، التي تعني أن أفراد المجتمع ينقسمون تناسبياً وفقاً لصفة الإيجابية والسلبية بشكل فردي وجماعي، ويشكل كل منهما نصف المجتمع. حيث يمكن تقسيم المجتمع إلى قسمين أساسيين هما:

- أفراد يميلون إلى السلبية.
- أفراد يميلون إلى الإيجابية.

وداخل كل قسم منهما يمكن تصنيف أفراد المجتمع إلى عدة أقسام، وإن كل الاهتمام يتركز أساساً على الأفراد الذين يطلق عليهم المتطرفون سواء في السلبية أو في الإيجابية، أو ما يمكن أن نطلق عليهم "إيجابيون تماماً" أو "سلبيون تماماً".

والحقيقة العامة أن المجتمع الطبيعي هو الذي تتجانس فيه هذه القوى، بحيث تحفظ للمجتمع توازنه وتفاعله، إلا أن هذا كثيراً ما لا يحدث نتيجة لتدخل قوى داخلية وخارجية، وكذلك المؤثرات وظروف معينة تخل بنمط التوزيع الطبيعي، فتجعل أفراد المجتمع يميلون بشدة إلى السلبية واللامبالاة والتقاعس، أو إلى الإيجابية والتفاعل والاستجابة السريعة المنظمة.[20]

ففي "حالة السلبية واللامبالاة" يسيطر قادة الفكر المتطرفون السلبيون، نتيجة سيادة حالة من القهر والسيطرة والتصفية للقادة الإيجابيين. ومثل هذا النوع من

المجتمعات يكون في أزمات مختلفة، يصعب علاجها دون حدوث معجزة من الله سبحانه وتعالى. فالسيطرة الرهيبة التي يمارسها القادة السلبيون تحول المجتمع إلى أشلاء متنافرة، وإلى جماعات متعارضة المصالح والرغبات. والكل ينتقد الكل، دون أن تكون هناك قضية توحد الجهد والفكر والعمل، وتسود معها روح اللامبالاة بالصالح العام، يسود الصالح الفردي الأناني، وبما يعمل على تفشي ظاهرة الأنانية وعدم الانتماء وعدم الولاء، وانهيار هيكل القيم، وتدمير نسق العادات والتقاليد الحميدة، وسيادة مناخ من النفعية والابتذال والانحطاط إلى مستوى الغرائز الدنيئة، وفي ظل هذا المناخ تمارس أشد صنوف القهر والعذاب والإحباط والإفشال والإفقار للقادة الإيجابيين، ويقضى عليهم، ويتحول المجتمع في ظل هذا المناخ إلى مجتمع سلبي، إلا من بعض أفراد قلائل يميلون إلى الإيجابية المحافظة على بعض المثل والأخلاق، وتشكل من بينهم الجمعيات السرية المناهضة للفساد، وهو ما حدث في فرنسا، في القرون الوسطى وأدى إلى إشعال الثورة الفرنسية، ومطالبتها بحقوق الإنسان وقضائها على الفساد ورموزه، وبعنف دموي متطرف.

أما في حالة سيادة الإيجابية، فإن المجتمع يبدأ في الازدهار والانخراط والانتظام في منظومة رائعة تعظم الأداء وتزيد الإنجاز، وترفع من مستواه ومعيشته ومن تفاعله مع الأحداث.

ومن هنا فإن التشخيص الجيد للمجتمع، و تحديد موقع فئاته وتصنيفاته، وتحديد من هم قادة الرأي وزعماء الجماعات فيه، يساعد بشدة على إدارة المجتمع إدارة علمية رشيدة ليس فقط لمواجهة الأزمة، ولكن أيضاً لإعادة بناء الأمة وتحقيق أهدافها العليا.[21]

ويتم هذا على خطوات منهجية هي:

1 ـ تقليص سيطرة وقدرة قادة الرأي السلبيين، وزعماء المجموعات السلبية إلى أدنى حد ممكن، وإذا لزم الأمر تجريمهم في حركة سريعة خاطفة لا تمكنهم من استخدام ما يملكونه من أموال، ونفوذ.

2 ـ الإفراج عن سراح المعتقلين من أصحاب الرأي الإيجابي، وإعادة زعماء المجموعات الإيجابية البناءة إلى الضوء واستخدامهم في إدارة حوار مع الأمة، وفي تحييد ومواجهة وتصفية قادة الرأي السلبيين، وفي تحويل جانب منهم إلى الإيجابية.

ويتم ذلك التحويل عن طريق اتباع خطة منهجية ضاغطة، محسوبة برامجها بحسابات دقيقة، وترصد نتائج خطواتها أول بأول، وذلك للحفاظ على قوة الدفع الإيجابي، والحيلولة دون انتكاسها، وكذلك للحيلولة دون الأفعال غير المحسوبة النتائج.

ويستخدم مدير الأزمات في ذلك مجموعة من الانطباعات والنظرات التي تبدو للعامة أنها "شخصية"، غايتها إثارة اهتمام أكثر من إعطاء معلومات، وهي تعتمد في مخاطبة الأفراد على سرد لحقائق الماضي، وللأحداث التاريخية العظيمة لتعميق الشعور بالانتماء، ومخاطبة الوجدان وإثارة العاطفة. وربط ذلك بالحاضر لتوضيح مدى التناقض، وحدة الاختلاف أو الفجوة والهوة التي تفصل بينهما، ومن ثم بذر بذور الدافع نحو التغيير، وبمخاطبة الجماهير نحو المستقبل المشرق المأمول، يتم وضع الجماهير على الطريق أو المنهج الصحيح المطلوب، الذي من خلاله يتم تعبئة كافة جهودها إلى هدف معين تسعى إلى تحقيقه.

فمن خلال ما سبق يتبين لنا أن مدير الأزمات الناجح، هو من يحدد لنا فيما إذا كانت منظماتنا تخدمنا بشكل جيد فلقد حان الوقت لإعادة تشكيل عقلية المدير التقليدي ليكون مديراً وقائداً استراتيجياً لديه من المسؤوليات ما يساعده على تحقيق

الأهداف بفاعلية عالية لكي يحقق نجاحات متواصلة في مجتمع سريع التغير وكثير المخاطر.

ولابد أن ندرك أن عمل مدير إدارة الأزمة خاضع للتطور عبر الزمن وأن القيادة قابلة للتعليم والتطوير والصياغة بما يتناسب ومتطلبات العصر، فهي صناعة يمكن إعادة اختراعها وتجهيزها لإدارة المستقبل.

فمديرو إدارة الأزمة هم أشخاص يقومون بعملية الادارة الإستراتيجية (الأزموية) ويقومون بمسح بيئة المجتمع ويضعون ويطبقون القرارات الاستراتيجية الخاصة برسالتها وأهدافها، ويراقبون النتائج فهم المسؤولون بالدرجة الأولى عن إدارة الأزمة ونجاحها وفشلها طالما كانت وظيفتهم الأساسية تتركز في اتخاذ القرارات.[22]

ويتميز مدير إدارة الأزمة بخاصيتين هما:[23]

1 ـ القدرة على فهم مغزى الأحداث دون التأثر بظواهر الأمور والتغير في الاتجاهات أو التحفظات.

2 ـ القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعه الخطر المتوقع. وبالإمكان تشخيص المدير الاستراتيجي عن غيره في:

3 ـ طبيعة الرؤية التي كانت لديه في بداية كل مرحلة من مراحل عمله.

4 ـ الطريقة التي يكيف بها أفكاره المميزة لتلائم الظروف المتغيرة.

5 ـ الحد الذي عنده وتحت أي ظروف يحول هذه الأفكار إلى أفعال.

فمن خلال تشخيصه السليم لواقع العلاقة "الراسخة" بين الكيان الإداري وبين القوى الصانعة للأزمة، يقوم بتحويل "الرسوخ" إلى "صراع" حول المصالح والمنافع، وفي الوقت نفسه إحكام السيطرة على علاقات الطرف الآخر وإفقاده أي موارد أخرى، بل وإفقاده أصدقاءه وحلفاءه التقليديين، وتحويلهم إلى أعداء أو أطراف محايدة غير راغبة في مساعدته أو مساندته، وتحويل "الصراع" إلى "صدام" عنيف يهتز له الطرف الآخر، ويستنزف من خلاله كافة إمكانياته وموارده واحتياطاته، بل وكل ما يملك، ويتأثر

بذلك أداؤه وقدرته على الاستمرار فيسعى جاهداً إلى طلب "هدنة" لالتقاط الأنفاس، ولجمع موارد وإمكانيات جديدة لمواصلة الصدام في المستقبل، ولما كان الطرف الآخر فقد حلفاءه وأصدقاءه ومسانديه، فإنه يكون من الصعب عليه أن يجد أي موارد جديدة كافية لاستئناف الصدام، فيعمل على إحداث حالة "استرخاء" يمتص خلالها كافة ضغوط الأزمة القائمة، وكذلك أي حالات عداء يتم تحويلها إلى حالة عدم شعور بالعداء، ويحول الأمر إلى "حالة استقرار" في حالة اللاعداء واللاصداقة.

وتنمو خلال مرحلة الاستقرار رغبات التقارب والصداقة، ومن ثم يتجه الطرفان إلى إيجاد حالة "تحالف" بينهما، يتطور ليصل إلى مرحلة "التعاون"، وتنسيق السياسات والأعمال، والاتجاه إلى القيام بـ"عمل مشترك"، وبازدياد الأعمال المشتركة، وزيادة جني الأرباح منها تتجه الأطراف إلى "التكامل" وإلى "الاندماج"، ثم إلى "الوحدة".

ولعل المتتبع لتاريخ العالم الحديث يظهر لنا كيف استطاع مدير الأزمة الناجح أن يوحد أوروبا، ويصنع منها سوقاً أوروبية مشتركة بموجب اتفاقية روما عام 1985 لتتجه إلى الوحدة السياسية في عام 1992. ثم إلى الوحدة الاقتصادية وإصدار اليورو عام 2000، ثم إلى مزيد من الوحدة والتوحد.

وكيف استطاع القادة العظام في روما توحيدها بعد أن كانت مقاطعات وأقاليم بينها الحروب، وأصبحت اليوم عاصمة لدولة واحدة، عضو في السوق الأوروبية المشتركة التي اتجهت للوحدة السياسية منذ عام 1992 ووصل إلى الوحدة الاقتصادية وإصدار عملة أوروبية وحيدة عام 2000.

بل إن إرهاصات الوفاق الدولي والانفراج الدولي ومحادثات سولت ونزع السلاح بين القوتين العظميين، ثم محادثات ومفاوضات القمة العائمة بين جورباتشوف وبوش، وما أسفرت عنه جهود تفكيك الاتحاد السوفيتي إلى جمهوريات مستقلة، وما استتبعه بالتلازم استقطاب بعض هذه الجمهوريات، وإثارة النعرات والعصبيات وحقوق الأقليات، وما تم من خلاله من إعادة إدماج جمهوريات البلطيق وروسيا وروسيا البيضاء

في الاقتصاد العالمي، ومفاوضات يلتسين وبيل كلينتون التي دعمت هذه الاتجاهات، والمساندة والتأييد والدعم المادي والمعنوي لجهود الإصلاح الاقتصادي، والقضاء العنيف على المعارضة لهذا الإصلاح ثم ما أحدثه جورج بوش "الابن" من تناقضات واجتياح أمريكي لكثير من دول القوقاز وبحر قزوين وإجراء تحالفات استراتيجية معهم في نطاق الحرب على الإرهاب .. وغيرها، ما هي إلا حلقات داخل السلسلة الدولية، ومن ثم فإن هناك أهمية كبرى لهذه العملية، وعلى مدير الأزمات الناجح أن يعيها ويرسمها في مخيلته لمواجهة التطورات الأزموية المختلفة.[24]

المبحث الثالث

مشاركة المجتمع في معالجة الأزمة

إذا كان واجب مدير الأزمات أن يجمع الأمة، ويوحد أفرادها، عن طريق بعث وتمجيد روح وقيم الولاء والانتماء، والتضحية، والفداء والبذل والعطاء، وتخليد بطولاتها، فإن هذا الواجب لا يكون هدفاً في حد ذاته، ولكنه يعد وسيلة إلى هدف أجل وأسمى، وهو الحصول على مشاركة المجتمع الإيجابية في معالجة الأزمة.

وتمثل المشاركة الشعبية أو مشاركة أفراد المجتمع الرصيد القوي الذي يدعم جهود مدير الأزمات، وفي الوقت ذاته فإن هذه المشاركة تمثل جدار "مقاومة" ضد مخططات قوى صنع الأزمة، و"رفض دوافعهم"، بل رفض كل ما يصدر عنهم.[25]

أولاً: جوانب المشاركة الفعالة من المجتمع

يمكننا تحديد أربعة جوانب أساسية للمشاركة الفعالة من المجتمع وهي:

الجانب الأول: الهدف العلني

والذي تتطلع الأمة أو أفراد المجتمع إلى تحقيقه، والذي يرتبط أساساً ـ أو يتعين ربطه ـ بعنصر الأمان والبقاء والاستمرارية، أو باعتبارات الحياة الآمنة المستقرة، وبتحسين جودة الحياة ومستوى المعيشة، وبتحقيق الغد الأفضل للأجيال القادمة، وصياغة هذا كله في مشروع قومي يجتمع عليه أفراد المجتمع.

الجانب الثاني: نقاط الضعف في قوى صنع الأزمة

والتي تمكن من تصويرهم على أنهم قوى الشر والتدمير أعداء البشرية والتقدم، وأعداء الحضارة والمدنية، وأعداء الاستقرار والخارجين عن الشرعية، مصاصي دماء الشعوب، الاستغلاليين، الانتهازيين، الذين عاثوا في الأرض فساداً وإفساداً، ولا يرغبون في السلام وإحقاق الحق وإعادة السليب لأهله.

الجانب الثالث: نقاط القوة

والتي نملكها نحن من حيث روابط العاطفة والشرعية والأمن المجتمعي العام، بل يمكن الإضافة أن إدارة مجتمع الأزمة في هذا الجانب ترتبط بالقائد التاريخي، وروح الأمة والعصر الذي تمر به، والفكر أو الفلسفة المجتمعية السائدة، وقدرته على مخاطبة ضمير الجماهير، وتحريك عواطفهم، وإلهاب حماسهم، وشحذ إرادتهم.

الجانب الرابع: المعوقات التي قد تحول دون حسن إدارة الأزمة

من حيث مقدار تفشي السلبية والانهزامية، أو القوى المعارضة، أو مقدار سيادة حالة الاغتراب وعدم الولاء وعدم الانتماء، أو الاختلاف على مفهوم المصلحة الوطنية، أو وجود فجوة بين مفهوم المصلحة الوطنية ومصلحة القائد أو مدير الأزمة في الاستمرار، أو مقدار المعارضة من جانب القوى ذات المصالح المتعارضة مع مصالحنا، أو القوى العملية للخارج، وما يطلق عله الطابور الخامس. ومدى قدرتها على التخفي وإحداث الضرر.

ومن خلال تحديد هذه الجوانب الأربعة يتم رسم خطة زيادة مشاركة الجماهير أو المجتمع في معالجة الأزمة، وتقوم هذه الخطة على تعميق حالة الفهم للمهمة واستيعابها وتحديد عناصرها، وهدف التعامل مع الأزمة وأوجه وطرق المواجهة والصدام مع القوى الصانعة لها مع الأطراف المختلفة الصانعة لها.[26]

ثانياً: وظيفة الإعلام في معالجة الأزمة

يستخدم الإعلام الأزمة بشكل مكثف لإيجاد المناخ والوعي والقناعة اللازمة لجعل القوى الشعبية متكاتفة ضد الأزمة وصانعيها، وفي هذه الحالة يصبح للإعلام وظيفتان أساسيتان هما:[27]

1- أن يكون الإعلام انعكاساً لمجتمع الأزمة:

بمعنى أن يكون كما يرغب هؤلاء الأفراد معبراً عن طموحاتهم وأحلامهم وآمالهم، ويحقق بذلك عناصر المصداقية، والاهتمامية، والانجذاب إليه بشكل كامل، بل والتسليم بكل ما يقال ويعرض أمامهم، مع إتاحة قدر من النقاش الجاد حوله، ومن شخصيات مرموقة، ولها مكانة طيبة لدى أفراد الشعب، أو مجتمع الأزمة.

2- أن يكون الإعلام موجهاً لمجتمع الأزمة:

بمعنى أن يكون كما يريد قادة المجتمع، أي معبراً لتطلعات وطموحات قائد المجتمع، وتصويره على أنه القدوة والمثل الأعلى الذي يرى كل فرد من أفراد المجتمع نفسه فيه، ومن هنا يستطيع الإعلام الأزموي أن يحول كل فرد من أفراد المجتمع من مجرد متلقٍ للرسالة الإعلامية، إلى متفاعل معها ومتجاوب مع عناصرها، ومحققاً لأهدافها، وذلك من خلال القيام بسلوك معين أو الامتناع عن سلوك محدد، فضلاً عن إحداث وحدة في الفكر العام للمجتمع، وتناسق فكري بين قيادته وأفراده، وصياغة اتجاه عام متفق عليه.

ثالثاً: خطوات منطقية لتحليل ودراسة موقف المجتمع من الأزمة

حتى يتم رسم خطة فعالة لمشاركة المجتمع في إدارة الأزمة بنجاح، يتعين أولاً القيام بعدة خطوات منطقية لتحليل ودراسة موقف المجتمع من الأزمة وهي:

1 ـ تحديد العلاقة بين المجتمع وبين الأزمة، وهل هي علاقة رافضة للأزمة ولاستمرارها أم أنها تقوم على قبولها؟، أو علاقة عدم مبالاة وعزوف عن المشاركة، أم أنها علاقة قائمة على ما سيترتب عن الأزمة أو المشاركة في مواجهتها.

2 ـ تحديد الأسباب والبواعث والعوامل المختلفة التي أدت إلى هذا الموقف أو ذاك، من جانب المجتمع تجاه الأزمة، وتجاه القوى الأزموية سواء الصانعة

للأزمة، أو القوى المقاومة والمناهضة لها، أو حتى تلك اللامبالية والتي لا تبدي لها أي اهتمامات بها.

3 ـ وضع التصورات والحلول والفروض الممكن استخدامها لمعالجة أسباب المواقف السلبية، لزيادة الاستفادة من المواقف الإيجابية، وتحديد القيود التي تحول دون الاستفادة منها بشكل كامل، أو التي تؤثر على هذه الاستفادة وكيفية إزالة هذه القيود.

4 ـ وضع برنامج عمل تنفيذي زمني محدد المهام بدقة؛ للاتصال بأفراد المجتمع، واستخدام الطرق والأدوات والأساليب والحملات الاتصالية للتأثير عليهم، سواء لتغيير سلوكهم السلبي، أو لزيادة سلوكهم الإيجابي، وتوجيههم نحو مواجهة الأزمة، ومواجهة قوى صنع الأزمة.

5 ـ تحديد المعايير القياسية التي سيتم عليها متابعة الجهود المختلفة الخاصة بفريق المهام الأزموية، وكذلك الجهود الخاصة بإدارة الأزمة، وتحديد ورصد النتائج التي تحققت أولاً بأول، وقياس ردود الفعل الناجمة عنها، والبدء في تجربة البرنامج، أو الخطة الموضوعة على نطاق ضيق أو محدود، لمعرفة مدى تناسبه، أو لاختباره بشكل عملي تطبيقي أو فعلي.

6 ـ تحديد أوجه القصور بمقارنة النتائج المختلفة التي تحققت بالمعايير القياسية الموضوعية، وتحديد أسباب هذا القصور، والعوامل التي أدت إلى وجوده، وبصفة خاصة عندما يكون هناك فجوات أو ثغرات ملحوظة، أو ثغرات خفية، استطاعت قوى صنع الأزمة استثمارها، أو النفاذ منها لصنع الأزمة.

7 ـ اتخاذ القرار المناسب لإصلاح ومعالجة القصور أو الانحراف في التعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته إصلاح البرنامج ليصبح مناسباً، أو بمعنى آخر استخدام السيناريو المعد مسبقاً، أو إجراء التعديلات المناسبة عليه، أو الاتفاق على ما يتعين تنفيذه.

8- تنفيذ البرنامج أو السيناريو بشكل فعال، وعلى نطاق واسع بعد أن تم تجريته، وثبت نجاحه على النطاق المحدود؛ وذلك لإثارة الاهتمام وحفز الهمم، وتعبئة المجتمع تعبئة شاملة لمواجهة الأزمة بشكل فعال، وبكفاءة عالية.

ومن الأمثلة على أهمية المشاركة الشعبية، ومشاركة المجتمع، في معالجة الأزمات، ما يحدث أثناء الحروب، حيث يعمل مدير الأزمة على إدارة الحوار التثقيفي مع المجتمع لإثارة الهمم وشحن النفوس بروح الحماسة والشجاعة والنضال. وتحقيق روح المشاركة الفعالة بين المجتمع وقواته المسلحة، والدعم المتبادل بينهما، من أجل زيادة التلاحم بينهما لمعالجة أزمة الحرب والانتصار فيها.

ويستخدم في هذه العملية عدة أدوات أهمها: التنظيمات السياسية والاجتماعية والعمالية النقابية والحرفية، وكذلك أجهزة الإعلام والمدارس والجامعات، والمعاهد ورجال الدين، وقادة الرأي والفكر والفنانين لزيادة التأثير، وزيادة مشاركة المجتمع من أجل مواجهة الأزمة والتغلب عليها.

إن هذا يقتضي التعامل مع الأزمة كواقع حياة، وفي الوقت ذاته فإن الأزمة فرصة جيدة لإثبات أننا جديرون بالحياة.[28]

المبحث الرابع

ما بعد الأزمة

عندما تنتهي الأزمة، وتنحسر موجة ضغطها، وتعود الأمور إلى مرحلة التوازن من جديد، تبدأ تساؤلات تفرض وتطرح نفسها، وتبحث كل منها عن إجابة، ويكاد كل منها يدور ويجتمع حول سؤال واحد هو... ماذا بعد الأزمة؟

ولما كان فكر "ما بعد" يحتاج دائمًا إلى فكر "ما قبل"، تصبح الأطروحة المنطقيَّة أن نعالج ونضع البدائل، ونصيغ التصورات، فيما قبل لتستبق الأحداث فيما بعد، وهو ما يظهر لنا بوضوح في الأزمات التي تحدث للدول المتقدمة، فكل شيء قد أعدَّ لتنفيذه حتى قبل حدوث الأزمة.

وفي مرحلة ما بعد الأزمة، يعيد التغيير الجذري ترتيب كل شيء، وتنتقل السيطرة إلى لاعبين جدد. إن النقطة الجوهرية في إدارة الأزمة هي تحطيم تسلسل الأزمة غير المدارة والتنبؤ بالأحداث، ومن حسن الحظ أن الجانب القاتم في الأزمة ليس هو الجانب الوحيد، فالأزمة يمكن أن تهز بعنف نظامًا راسخًا مستقرًا وأن تجعل التغييرات السريعة ممكنة الحدوث، ويمكن للأزمة أيضاً أن تجلب معها فرصًا غير عاديَّة وأخطارًا جسامًا.

فالأزمة مرحلة تعقبها مراحل متتالية، كل منها تتوالى وراء الأخرى، وتتسلسل بشكل منطقي متتالٍ، والأزمة هي جزء من تاريخ أحداثه متشابكة ومتتابعة ومتواصلة، ويصعب قبول انفصالها أو تقطيع هذه المراحل، وإيجاد فجوات فيما بينها أو بين كل مرحلة وأخرى، ومن ثم يصبح العلاج محصورًا بين ثلاثة اتجاهات رئيسة هي:[29]

1. فكر الحماية والوقاية والتحوط والاحتراز ... أي ذلك الفكر الذي يعمل على عدم حدوث مثل هذه الأزمة مرة أخرى، وعدم السماح لها بالتجدد أو التكرار.
2. فكر التحسين والتطوير والارتقاء بالأداء والنشاط والعمل ليصبح الكيان الإداري بعد الأزمة أفضل بكل المقاييس من قبل حدوث الأزمة.

3- فكر التفوق والحداثة وما بعد الحداثة، والقائم على صنع وضع جديد، وإيجاد واقع متفوق، وواقع متحكم، وواقع مسيطر لم يكن ليتاح للكيان الإداري دون حدوث الأزمة.

وفي إطار هذا التتابع لكل مرحلة يتعيّن علينا أن نلم ونحيط بهذه المراحل:[30]

أولاً: مرحلة العلاج والإصلاح

وهي مرحلة شديدة الأهمية، حيث تتولى القضاء على الآلام والمعاناة ومعالجة الآثار التي سببتها الأزمة وآلام الجراح، وإيقاف النزيف، وإنهاء تصاعد الخسائر المادية والبشرية والمعنوية، وإعادة الحال إلى ما كان عليه قبل حدوث الأزمة أي استعادة الكيان الإداري لكامل أوضاعه، وفي الوقت ذاته إحداث قدر مناسب من التعويض عن الضرر الذي حدث، وفي محاولة قوية لطي صفحة الأزمة ونسيان ما سببته من دمار وخراب.

ثانيًا: مرحلة التجديد

وهي مرحلة الرهانات الكبرى، وهي مرحلة لها بريق خاص، حيث تجتمع ما بين استعادة القدرة على الاستمرار، وما بين الرغبة في الانطلاق دون حدود، وهي مرحلة ترتبط ارتباطًا جذريًا وقويًا بأسلوب جديد في التفكير وتعميق الشعور بأهمية التجدد من أجل التواصل، وقد تقوم على تبني مناهج ونظريات اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية جديدة تماماً، وقد تدفع إلى استخدام ثقافة جديدة أيضًا.

ثالثًا: مرحلة التطوير

وهي مرحلة المغامرة والتحول الكبير في الاتجاه وفي المضمون وفي نوعيّة الحركة. فالأزمة تصنع واقعًا جديدًا من "الحيرة وعدم اليقين"، وهي حالة ناجمة عن رفض كافة النماذج التي كانت قائمة قبل الأزمة. وباعتبار أن هذه النماذج كانت سببًا في الأزمة، أو على الأقل لم تحل دون حدوثها، ومن ثمَّ فإنه لا فائدة ترجى منها، إن لم يكن من المفيد اتقاء شرها وضررها، وهو ما يستدعي تطوير نماذج جديدة تكون:

- أكثر قدرة على تحقيق العائد والمردود المستهدف.
- أكثر قدرة على تحسين الأداء وزيادة عنصر الحركة.

- أفضل في توفير المناخ الصحي اللازم لحسن التفاعل.

ومن ثم يتم وضع هذا كله في مشروع للتطوير، ورسم برنامج تنفيذي له، وفي هذه المرحلة يكون "مشروع التطوير" مستدعى بشكل قوي، ليس فقط لما يحمله من عقلانية وقيم تمثل "رؤية جديدة لمجتمع ما بعد الأزمة" ولكن أيضًا لما يمثله من طموحات وآمال وأحلام، ومن ثم يحتاج هذا التحول إلى تقديم شديد الذكاء له بريق قوي جاذب للاهتمام من جانب قوى الأزمة، حيث يمثل التطوير علاجًا ومعالجة، وحيث يدفع إلى اكتساب مزيد من القوة ومزيد من القدرة، ومزيد من الفاعلية.

رابعاً: مرحلة الارتقاء والإضافة والتنمية والنمو السريع

هي مرحلة الاستعراض وجني ثمار النجاح، التي تم زراعتها في المراحل السابقة، حيث يصبح الكيان الإداري نقطة جذب. حيث يعلو الهدير للرؤى الاستراتيجية، وتتظاهر أمامك الاتجاهات الحادة، وتطرح الأسئلة الحرجة أي مجالات النمو السريع التي سوف تستخدمها، وأيها تتجه إليها، وماذا سوف تستخدم وأي محاور التنمية التي نرتبط بها، وأي سبل الارتقاء نخوض وإذا كانت هذه أسئلة حرجة، فإنها أسئلة واقعية، إجاباتها يعرفها الجميع ومتفقون عليها، فالكل في هذه المرحلة يجيد دوره بإتقان.

إن حدوث الأزمة أيًا كان مجالها أمر ليس سلبياً على إطلاقه، ولكن له جوانب إيجابية، والتي من أهمها عملية توحيد قوى المجتمع من أجل إزالة آثار الأزمة، حيث يتم تحويل المجتمع بأسره إلى فرق مهام متكاملة، كل يعمل في دائرة اختصاصه.

ومن هنا فإن فلسفة عصر ما بعد الأزمة هي " فلسفة أخلاقية"، تبحث عن صياغة فكرية، تشكل الإطار المرجعي لصنع عالم أفضل عما كان عليه من قبل، وإن المعالجة الحكيمة للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية القائمة في المجتمع، تحتاج من قائد أو مدير الأزمة فهمًا عميقًا ومتسعًا لقوانين التطور والارتقاء الخاصة بهذا المجتمع. فالتاريخ هو من صنع الإنسان، وإن تاريخ الأزمات هو تاريخ الوعي بها، وإن التحرر من قيود الحاضر ومن أغلال الماضي أمر ضروري لصنع مستقبل أفضل، ومن ثم فإن الأزمة تصبح هي المطرقة المحررة من القيود، وهي الأداة الدافعة للتغيير.[31]

مراجع الفصل العاشر

(1) Sam Black, Practical Public Relations, 4th elition, Pitman Publishing Limited, London, 1976.

(2) Higan, Abdul Rahman. Crisis and Risk Management. A Paper Presented to International Institute of Administrative Science. XXII International Conference of Administrative Science. Vienna July 1992.

(3)د. محسن أحمد الخضيري. إدارة الأزمات. مجموعة النيل العربية. القاهرة. 2003.

(4)جمال حواش. محاضرات في إدارة الأزمات والتفاوض. الجزء الأول. غير منشورة. أكاديمية ناصر العسكرية. كلية الدفاع الوطني. 1998.

(5)عثمان محمد العربي. اتصالات الأزمة: مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها. المجلة المصرية للبحوث والإعلام. العدد الخامس. يناير - إبريل 1999.

(6)عمر حسن عدس، أحمد ضياء الدين خليل. إدارة الأزمة الأمنية: دراسة تطبيقية لإدارة الأزمة في مواجهة الكوارث والإرهاب. أكاديمية الشرطة. كلية الشرطة . مطابع أكاديمية الشرطة. القاهرة. 1996.

(7) فهد أحمد الشعلان. إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات. الوطنية للتوزيع. الرياض. 2003.

(8)عباس رشدي العماري. إدارة الأزمات في عالم متغيِّر. مركز الأهرام للترجمة والنشر. القاهرة.1993.

(9)عبد السلام أبو قحف. الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية. 2002.

(10) نفس المرجع السابق.

(11) محمـود جـاد الله. إدارة الأزمـات. دار أسـامة للنـشر والتوزيـع. عمـان ــ الأردن. 2010.

(12) ماجد شدود. إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات. جامعة دمشق. 1996.

(13) أحمـد جـلال عـز الـدين. إدارة الأزمـة في الحـدث الإرهـابي. أكاديميـة نـايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. 1410 هـ.

(14) أحمد عامر. مقدمة في إدارة الأزمات. 1989.

(15) محمد محمد السيد عبد الرحيم. سيكولوجية الأزمة: الخطر والفرصة. دون ناشر. 2001/2000.

(16) نفس المرجع السابق.

(17) د. ماهر أمين المخامرة. المهارات الإدارية في إدارة الأزمات. عمّان. 2010.

(18) عثمان عثمان. مواجهة الأزمات. مصر العربية للنشر والتوزيع. القاهرة. 1995.

(19) عـز الـدين. أحمـد جـلال. إدارة الأزمـة في الحـدث الإرهـابي. أكاديميـة نـايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. 1410 هـ.

(20) ماجـد سـلام الهـدمي، جاسـم محمـد. مبـادئ إدارة الأزمـات، الاسـتراتيجية والحلول. دار زهران للنشر والتوزيع. عمّان. 2008.

(21) د. صديق محمد عفيفي، الدكتوره جرمين حزين سعد. التفاوض الفعال في الحياة والأعمال. القاهرة. مكتبة عين شمس. 1986.

(22) د.مؤيد سعيد السالم. أساسيات الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر. عمان. 2005.

(23) مايكل. س. لوند. منع المنازعات العنيفة، استراتيجية الترجمة الوقائية. ترجمة عادل عناني. الطبعة الأولى. 1999. الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية. مصر.

(24) أحمد ماهر. إدارة الأزمات. الدار الجامعية. الاسكندرية.2006.

(25) محمد عبدالغني هلال. مهارات إدارة الأزمات. مركز تطوير الأداء والتنمية. القاهرة. الطبعة الثانية (د.ت).

(26) Fink, S. (1994), Crisis Management: Planning For The Inevitable, 2nd. Ed, New York: Amacom.

(27) أديب محمد خضور. دور الإعلام في إدارة الأزمات. الدورة التدريبية الخاصّة في إدارة الأزمات. معهد التدريب. أكاديمية نايف للعلوم الامنية. الرياض.1997.

(28) Higan, Abdul Rahman. Crisis and Risk Management. A Paper Presented to International Institute of Administrative Science. XXII International Conference of Administrative Science. Vienna July 1992.

(29) إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، العدد (37) سلسلة إصدارات بميك. القاهرة. مركز الخبرات المهنية للإدارة.2002.

(30) L. Rue and Ph Holland. Strategic Management: Concepts and experiences. Singapore: McGrow-Hill book Co., 1989.

(31) Norman R. Augustine. Managing the Crisis you tried to prevent, Harvard Business Review, Nov-Dec 1995.

الفصل الحادي عشر

إدارة الأزمـات الـدوليـة

- المبحث الأول: مفهوم الأزمة الدولية والصراع الدولي.
- المبحث الثاني: الأزمة الدولية (أسباب حدوثها، خصائصها، مراحل نشوئها).
- المبحث الثالث: إدارة الأزمـة الـدولية.
- المبحث الرابع: مستويات إدارة الأزمة الدولية ودور القوة العسكرية والمعلومات فيها.
- المبحث الخامس: الإدارة الأمريكية للأزمات الدولية.

الفصل الحادي عشر

إدارة الأزمـات الدوليـة

اجتاحت تقنيـة إدارة الأزمـات حقـل العلاقـات الدوليـة بقـوة، بعـدما ظـل ينحصر استخدامها في مجالات الاقتصاد والإدارة لمدة طويلة، ولا غرابة في ذلك ما دامت هذه الوسيلة التي تتركز في مجمل الاجتهادات والمواقف وردود الأفعال المستندة بدورها إلى مقومات علمية وقانونية بغرض احتواء أزمة معينة، وهي أنجع وسيلة لاحتواء وتطويق المنازعات والأزمات وأقلها تكلفة، إن بروز خلافات وصراعات ومواجهات بين الدول تشكل تحدياً حقيقياً يواجه أصحاب القرار ويعد أمراً طبيعياً نظراً لتضارب المصالح في المجتمع الدولي.

وتـأتي إدارة الأزمـات كوسـيلة لـدرء وتـلافي المواجهـات العـسكرية الوخيمـة العواقب، وهي تقنية قديمة اعتمدت على سبل تقليدية كالمفاوضات تم تطويرها في العقود الأخيرة لتعتمد طرقاً فنية وتقنيات عالية الدقة والفعالية، والغاية من إدارة الأزمات هو تجنب حدوث مواجهة عسكرية قد لا يتوقعها أطراف النزاع عند بداية الأزمة.[1]

إلاّ أننا نجد أن سوء التقدير في إدارة الأزمات الداخلية للدول دفع في أحيان كثيرة العديد من الدول إلى اتباع أساليب منافية لحقوق الإنسان، وردات فعل عنيفة أضرَّت بسمعة الدولة والقائمين عليها ووضعتها أمام المجتمع الدولي في مواضع محرجة، بل إن تلك الأزمات وسوء تقدير الحلول قد أدى إلى انهيار أنظمة بأكملها وتغير الخارطة السياسية لبعض الدول.[2] ونظرًا لمخاطر الأزمات وعدم تحمل أطرافها للآثار المدمرة الناجمة عنها فإننا سنعرض في إطار هذا الفصل عدة مفاهيم أساسية تتحدد فيما يلي:

المبحث الأول: مفهوم الأزمة الدولية والصراع الدولي.

المبحث الثاني: الأزمة الدولية (أسباب حدوثها ، خصائصها ، مراحل نشوئها).

المبحث الثالث: إدارة الأزمـة الـدولية.

المبحث الرابع: مستويات إدارة الأزمة الدولية ودور القوة العسـكرية والمعلومات فيها.

المبحث الخامس: الإدارة الأمريكية للأزمات الدولية.

المبحث الأول

مفهوم الأزمة الدولية والصراع الدولي

أولاً: مفهوم الأزمة الدولية

عادةً ما تبدأ الدراسات العلمية للأزمة الدولية بتقديم تعريف للأزمة الدولية يستلهمونه من أوصافها الظاهرة والمحسوسة، ومع الاختلاف في الملامح الخاصة والمشتركة لكل أزمة على حدة، فلكل منها بعض الخصائص التي تميزها عن غيرها.

فالأزمة كما سبق أن أوضحنا هي: مصطلح يعبر عن الحالة العملية الحرجة والطارئة وكذلك عن المصيبة الواقعة أو متوقعة الحدوث التي تواجه المنظمات الإدارية والمؤسسات المالية والشركات التجارية وكل مجموعة إنسانية قائمة، سواءً أكانت مجموعة أعمال إدارية أو تجارية أو مالية أو حتى مجموعة اجتماعية أو أسرية، وكذلك أي هيئة أمنية أو سياسية، فتواجه الأزمات هذه الكيانات وتحاصرها بشدة، وتحت قائمة من الضغوط التي تمارسها الجهات المتسببة في صنع الأزمة للضغط على الطرف الآخر بعنف، وذلك لأهداف مرسومة وفق خطة عمل للقضاء على الأطراف الأخرى المقابلة، وذلك في ظل جو من القصور الوظيفي والعلمي الذي يخيم على الطرف الأول الذي نزلت بساحته الأزمة، مع عدم اكتمال المعلومات الضرورية له ليعرف كيف يتصرف مع الأمور بحكمة فيضيع الزمن من بين يديه وهو لا يعرف الطرق المناسبة لتطبيق الحلول الصحيحة للقضاء على الأزمة.[3]

أمّا من حيث دلالتها الدولية، فهناك مجموعة من التعريفات التي وردت في هذا الشأن، نذكر منها:

- تريكسا (TRIKSA): يعتبرها ذلك التكثيف الشديد لطاقات الاختلال وعدم الاستقرار داخل النظام الدولي.
- وينر (WINER) وكاهن (KAHN): يعرفانها بأنها تشتمل على قدر من الخطورة المفاجئة وغير المتوقعة.
- بولدنج (BOULDING): يرى بأنها بمثابة نقطة تحول أو حداً فاصلاً بين وضعين.[4]
- أمين هويدي: يعرفها "سواء كانت عالمية أو إقليمية"، بأنها مجموعة من التفاعلات المتعاقبة بين دولتين أو أكثر تعيش في حالة صراع شديد يصل أحياناً إلى احتمال عال لنشوء الحرب ووقوعها، وفيها يواجه صاحب القرار موقفاً يهدد المصالح العليا للوطن ويتطلب وقتاً للتعامل مع هذا الموقف باتخاذ قرارات جوهرية.[5]
- مايكل. س. لوند: تعني " مواجهة متوترة بين قوات مسلحة معبأة ومتأهبة، وقد تشتبك مع بعضها في تهديدات ومناوشات على مستوى منخفض من آن لآخر، ولكنها لم تستخدم أي قدر كبير من القوة العسكرية".[6]
- ويعرفها آخرون بكونها "مرحلة الذروة في توتر العلاقات في بيئة استراتيجية وطنية أو إقليمية أو دولية، بحيث يصبح أطراف تلك العلاقات قاب قوسين أو أدنى من الحرب".[7]
- في حين هناك من يعتبر أنها "بمثابة حالة عصبية مفزعة مؤلمة تضغط على الأعصاب وتشل الفكر وتحجب الرؤيا، تتضارب فيها عوامل متعارضة وتتداعى فيها الأحداث وتتلاحق وتتشابك فيها الأسباب بالنتائج وتتداخل الخيوط ويخشى من فقد السيطرة على الموقف وتداعياته وآثاره ونتائجه،

فهي خلل يؤثر تأثيراً حيوياً يعرض المتعارض لها سواء أكان فرداً أو كياناً أو حتى دولة لحالة من الشتات والضياع، تهدد الثوابت التي يقوم عليها".[8]

- روبرت نورث: ويشير إلى أن الأزمة الدولية "هي عبارة عن تصعيد حاد للفعل ورد الفعل، أي هي عملية انشقاق تحدث تغييرات في مستوى الفعالية بين الدول، وتؤدي إلى زيادة درجة التهديد والإكراه، ويشير نورث إلى أن الأزمات غالباً ما تسبق الحروب، ولكن لا تؤدي كلها إلى الحروب إذ تسوّى سلمياً أو تجمد أو تهدأ، على أنه يمكن دراستها على اعتبارها اشتراك دولتين أو أكثر في المواجهة نفسها".
- جون سباينر: يعرفها بأنها موقف تطالب فيه دولة ما بتغيير الوضع القائم، وهو الأمر الذي تقاومه دول أخرى، ما يخلق درجة عالية من احتمال اندلاع الحرب.[9]

وبالتالي يخلص القول إلى أن الأزمة الدولية هي: موقف مفاجئ تتجه فيه العلاقات بين طرفين أو أكثر نحو المواجهة بشكل تصعيدي نتيجة لتعارض قائم بينها في المصالح والأهداف، أو نتيجة لإقدام أحد الأطراف على القيام بتحرك يعدّه الطرف الآخر المدافع، يمثل تهديداً لمصالحه وقيمه الحيوية، الأمر الذي يستلزم تحركاً مضاداً وسريعاً للحفاظ على تلك المصالح مستخدماً في ذلك مختلف وسائل الضغط وبمستوياتها المختلفة، سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أو حتى عسكرية.

ومع ذلك ليس ثمة اتفاق بين علماء العلاقات الدولية على تعريف واحد جامع لمفهوم الأزمة الدولية، إذ ينقسم علماء العلاقات الدولية في هذا الشأن إلى فريقين:

1 - ينظر إلى الأزمة الدولية على أنها نقطة تحول في تطور النظام الدولي العام أو أحد نظمه الفرعية قد تؤثر فيه بالسلب أو الإيجاب، وأنه يتزايد معها احتمالات نشوب الحرب واستخدام القوة العسكرية من قبل أطراف الأزمة.

2- يرى أن الأزمة الدولية هي موقف بين دولتين أو أكثر يتسم بمواقف ثلاثة هي:[10]

أ - موقف يتضمن درجة عالية من التهديد للأهداف والقيم والمصالح الجوهرية للدول وبحيث يدرك صناع القرار ذلك التهديد لمصالح دولهم.

ب -موقف يدرك فيه صناع القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذه هو وقت قصير، ويستلزم ذلك سرعة فائقة وإلا فإن موقفاً جديداً سوف ينشأ لا يجدي القرار المتأخر في معالجته.

ج - موقف مفاجئ حيث تقع الأحداث الخالقة للأزمة على نحو يفاجئ صانع القرار.

ثانياً: مفهوم الصراع الدولي

يتداخل مفهوم الأزمة الدولية كثيراً مع مفهوم الصراع الدولي، (International Conflict)، مما يسبب خلطاً في استعمالهما، غير أن مفهوم الصراع الدولي يختلف في حقيقة الأمر عن مفهوم الأزمة الدولية، فالصراع الدولي هو ذلك الموقف الذي ينتج عن الاختلاف في الأهداف والمصالح القومية، وأنه يرتبط بعدة أمور مثل الحدود الجغرافية وعدد الأطراف المشاركة فيه وحجم الموارد والإمكانيات التي تخصص للصراع ونوعية الأسلحة المستخدمة وخصائصها التدميرية والأهداف التي تحددها الدولة من وراء هذا الصراع.[11]

فيما يذهب آخرون في تعريف الصراع الدولي على أنه، تصادم إرادات وقوى خصمين أو أكثر، ويكون هدف كل طرف من الأطراف تحطيم الآخر كلياً أو جزئياً بحيث تتحكم إرادته في إرادة الخصم، ومن ثم يمكنه أن ينهي الصراع بما يحقق أهدافه وأغراضه. أو أنه موقف تدهور خطير في عناصر البيئة الداخلية أو الخارجية لأطراف الأزمة يمثل تهديداً للقيم والأهداف الرئيسة للدولة وقد يصاحبه

احتمالات كبيرة لاستخدام القوة العسكرية الشاملة مع وجود وقت محدود لاتخاذ قرارات حاسمة بشان هذا التدهور أو التهديد الخطير.(12)

أما مفهوم الأزمة الدولية هو موقف ينشأ من احتدام صراع دولتين أو أكثر، وذلك نتيجة لسعي أحد الأطراف إلى تغيير التوازن الاستراتيجي القائم لصالحه مما يشكل تهديداً جوهرياً لقيم ومصالح وأهداف الخصم الذي يتجه للمقاومة، ويستمر هذا الموقف لفترة قصيرة ومحدودة، وقد يتخللها لجوء الأطراف إلى استخدام القوة العسكرية وتنتهي الأزمة غالباً إلى إقرار نتائج مهمة ومؤثرة في النظام الدولي العام.

وباختصار يمكننا القول بأن الأزمة الدولية عبارة عن المرحلة الحساسة والقاطعة من الصراع الدولي، والتي تتصف بتصاعد وتائر هذا الصراع وشدته وخطورته، وهي المرحلة الأعلى في الصراع حيث تبرز فيها إمكانيات وضع حد ونهاية لهذا الصراع باستخدام القوة والعنف نتيجة المساس بالمصالح القومية والأهداف والقيم العليا. فالأستاذ عباس رشدي يرى أن الأزمة هي "مرحلة متقدمة من مراحل الصراع، والصراع في أي مظهر من مظاهره وعلى أي نطاق من نطاقاته، بدءاً من داخل النفس البشرية وانتهاء بالصراعات الدولية".

ويضيف بأن أشكال الصراع مختلفة الأسباب والدوافع، أما الصراع الدولي فيعرفه بكونه: "ذلك التفاعل الناجم عن المواجهة والصدام بين المصالح والمعتقدات والبرامج وغير ذلك من الكيانات المتنازعة، ويضيف أيضاً بأن الأزمة وباستثناء الأزمات الطبيعية (زلازل، براكين) هي فعل أو رد فعل إنساني يهدف إلى توقف وانقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في النشاط أو الوضع لصالح مدبره".(13)

المبحث الثاني

الأزمة الدولية (أسباب حدوثها، خصائصها، مراحل نشوئها)

أولاً: أسباب حدوث الأزمة الدولية

الأزمة لا تنشأ مجزأة، وليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة، ولقد تعددت أسباب الأزمة الدولية، غير أن هذا التعدد لا يعدو كونه مجرد ظواهر لحالة أساسية واحدة هي مساسها بالأمن القومي والمصالح الحيوية، فأسباب نشوء الأزمات كثيرة نذكر منها:[14]

- الأزمات تحدث من أجل الموارد كالمياه والغذاء والمراعي.
- الصراع من أجل التوسع السكاني، وأزمات الانفجار السكاني، وأزمات النظام الرأسمالي والصراع الأيديولوجي والاجتماعي، والصراع على الأسواق ومصادر المواد الأولية، الصراع السياسي على السلطة بين الأحزاب المختلفة كذلك الصراع على الهيبة والنفوذ بالإضافة إلى الأسباب الاجتماعية والاقتصادية للصراع.
- الاستعمار؛ فهو بحد ذاته يمثل مصدراً أساسياً للأزمات الدولية بما يوفره من فرص كبيرة لنشوب العنف المسلح في البلدان التي يحتلها أو الخاضعة له.
- مشكلات الحدود والمطالبة بالأقاليم تعد سبباً في إثارة العديد من الأزمات الخطيرة والحروب.
- محاولة الدول لتغيير الوضع الراهن يعد سبباً في نشوء الأزمة الدولية، ويراد هنا بتغيير الوضع للحصول على مكاسب استراتيجية جديدة لصالح الدولة القائمة بالمحاولة .

- سعي الدول الدائم لتحقيق مصالحها الاقتصادية دونما اكتراث لمصالح الدول والأطراف الدولية الأخرى، والتي تعمل هي الأخرى من جانبها على تحقيق وإنجاز وحماية مصالحها القومية وأن هذا المفهوم يعرف بـ (تعارض المصالح)، وهو سبب آخر في نشوء الأزمة الدولية.
- مشكلة عدم الاستقرار السياسي في الداخل لأي دولة يفقد تلك الدولة التمتع بالمرونة والقدرة على المبادرة مما يدفعها عادة إلى الاندفاع نحو الخارج بافتعال أزمات أو حروب مع دول أخرى لاحتواء مشكلات الصراع الداخلي ولخلق التماسك في الداخل.
- الفقر والتخلف والجهل والعوز والفتنة والأمراض والتعليم المحدود وندرة الموارد وتدهور البيئة والكوارث الطبيعية والنمو السكاني والتطرف والجريمة المنظمة والبطالة، كل هذه الأمور تشكل أرضاً خصبة لنشوء الأزمات كما تمثل بذرة النزاعات وعدم الاستقرار في كثير من الأحيان.
- الأخطاء البشرية الناجمة عن سوء الفهم والإدراك أو سوء التقدير والتقييم أو الرغبة في الابتزاز واستعراض القوة وتعارض المصالح، وأن لكل أزمة أداءً وسلوكاً ومن خلالهما يمكن معرفة عناصر شدتها وقوتها والمصدر المنفذ لها، وكيفية التعامل معها لمواجهة الأزمة.
- وجود بؤرة خلاف لم تحسم رغم مرور الوقت.
- تنامي الإشاعات بين الدول.[15]
- بروز أزمات مدبرة ومخطط لها بهدف تحقيق أهداف استراتيجية معينة.
- خرق الدول للاتفاقيات القائمة بينها.

ثانيًا: خصائص الأزمة الدولية

1 - هي محطة تحول حاسم غالباً ما تتسم بالفجائية في نسق داخلي أو دولي تهدد مصالح دولية معينة وتثير نوعاً من الذهول والحرج لدى القوى المعنية بها.

2 - التعقيد والتشابك في عناصرها وأسبابها وتستقطب اهتماماً كبيراً وتثير نوعاً من الخوف.

3 - تتطلب جهداً كبيراً لتلافي تطوراتها السلبية التي قد يمتد خطرها للمستقبل.

4 - تضع صانعي القرار في محك حقيقي، بحيث تتطلب اتخاذ قرارات وإجراءات سريعة وراجحة.

5 - هي نتاج لتراكم مجموعة من التأثيرات السابقة والتي لا يتم حسمها.[16]

6 - تطرح نوعاً من الارتباك والشك في الخيارات المطروحة عند التعامل معها خاصة في غياب معلومات دقيقة وكافية حولها.

7 - قد تخلق حالة من التوتر العالمي خلال فترة زمنية قصيرة في ظل العلاقات الدولية المتشابكة حالياً.[17]

بقي أن نشير إلى أن لكل أزمة دولية طرفان؛ الذي خرج عن الوضع السلمي الطبيعي القائم مع الطرف أو الأطراف الأخرى ويعرف بمفجر الأزمة والذي تستهدفه الأزمة ويفترض فيه أنه هو الذي يواجهها.

ثالثًا: مراحل الأزمة الدولية

إن الأزمة الدولية تمر بسلسلة مراحل:[1]

1 - مرحلة الإنذار المبكر.

(1) تم عرضها بالتفصيل في الفصل الثاني (احتياجات التعامل مع الأزمات).

2- مرحلة النشوء والتبلور.

3- مرحلة النمو والصعود والانتشار.

4- مرحلة الانفجار.

5- مرحلة تثبيت أو رسوخ الأزمة.

6- مرحلة إيجاد الحلول.

المبحث الثالث
إدارة الأزمــة الـدولـية

تتصف الأزمة الدولية بأنها حالة من الشك وعدم اليقين بنسبة كبيرة، وتشتمل على فرص واسعة للنكسات والنهايات المأساوية، ولهذا فإن البعض يشبه الأزمة بظاهرة الحرب من حيث الخطورة بل ولا يفرق بينهما. فينبغي على الدول ألاّ تمارس أسلوب التجربة والخطأ في تعاملاتها مع الأزمات وما يستتبع هذا الأسلوب من إهدار للإمكانات والطاقات وبالتالي زيادة التخلف والفقر، بينما استطاعت الدول المتقدمة عبور حواجز التخلف ووصولها إلى ما هي عليه من تقدم علمي واقتصادي وإنساني لاتباعها الأسلوب العلمي في مختلف جوانب حياتها.

إن عملية التخطيط واستشراق المستقبل بما تحمله من مواجهة للتحديات والصعوبات يمنع التأثير السلبي في تعاملات الدولة وعلاقتها. وذلك أن التخطيط يجعل الدولة قادرة على التنبؤ ومن ثم الإعداد له بشكل جيد، وإذا واجهت الدولة أي طارئ فإن التخطيط الجيد يحد من تأثيراته السلبية بل وقد تنجح الدولة في تذليل تلك الصعوبات التي تواجهها بحيث تستخدم تأثيراتها استخداماً مفيداً، فاعتماد أسلوب ردة الفعل لم يعد مناسباً مع التغييرات الكبيرة في العلاقات الدولية الذي وصل إلى حد التغير المستمر في خطط الدول، مما يجعل الدول بحاجة إلى اعتماد أساليب علمية لمعالجة الأحداث.(18)

أولاً: تعريف إدارة الأزمات الدولية

إن إدارة الأزمة (Crisis Management) تعني: قيادة الأزمة وتوجيهها والإمساك بمتغيراتها وإدارة هذه المتغيرات وتشكيلها بالصورة التي تسمح لمدير الأزمة بدفعها في

الطريق الذي يرغب أن تندفع فيه لإيصالها إلى النهاية التي تحقق أهدافه وتحمي مصالحه. وهذا المفهوم يختلف عن مفهوم (حل الأزمة)، ففي الوقت الذي يكون مفهوم حل الأزمة هو إنهاء الأزمة دون الاستفادة من الفرصة التي هي إحدى معالم الأزمة، تكون إدارة الأزمة هي سعي صناع القرار لدى كل أطرافها إلى ممارسة الضغط بشكل مرن وحكيم وفق مقتضيات الموقف أو سعيهم إلى التعايش والتوافق دون أن تتحمل دولهم تكلفة أو خسائر عالية.[19]

- **تعرف إدارة الأزمات الدولية بأنها:** فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها.
- **كما يعرف الباحث البريطاني ويليامز إدارة الأزمات:** بأنها سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها.
- **في حين يرى الخبير الإداري الدكتور ماجد شدود أن إدارة الأزمات:** يجب أن تنطلق من إدارة الأزمة القائمة بذاتها وتتحرك في إطار الاستراتيجية العامة للدولة، وهذا يتطلب تحديد الأهداف الرئيسة والانتقائية للدولة خلال الأزمة والتحليل الاستراتيجي المستمر للأزمة وتطوراتها والعوامل المؤثرة فيها، ووضع البدائل والاحتمالات المختلفة وتحديد مسارها المستقبلي من خلال التنبؤ والاختيار الاستراتيجي للفرص السانحة وتحاشي أمر المخاطر التي

تحملها الأزمة أو التقليل منها حيث يتطلب ذلك معلومات وافرة ومعطيات مناسبة وإدارة رشيدة.[20]

- **ويمكن تعريفها**: بأنها كيفية التغلب على الأزمة الدولية بالأدوات العلمية الحديثة والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. والسعي للتعامل معها والعمل على توجيهها وإدارتها بشكل يحقق لمدير الأزمة أهدافاً ومصالح يرى أو يقدر بأنها أكبر بكثير من تلك التي يوفرها له تجميد الأزمة أو حلها بصورة نهائية.

يتبين مما تم ذكره، أن إدارة الأزمة الدولية تعني الإبقاء على الأزمة ومحاولة الوصول بها إلى ما يحقق لصانع القرار أكبر قدر من الأهداف وحماية مصالحه الحيوية، حيث تقع على مدير الأزمة مهام جسيمة في تقرير مصالح دولته وحمايتها.

إن تقييم مخاطر الأزمة الدولية يختلف من دولة إلى أخرى، كما يختلف اختيار الأساليب المناسبة للتعامل معها، غير أن هناك ثلاثة أساليب يمكن اعتمادها لإدارة الأزمة الدولية هي:[21]

1 ـ **أسلوب معالجة الأزمة**: فالمعالجة تعني الإحاطة بجوانب الأزمة المختلفة، وإيجاد الحلول الناجعة والنهائية لها ولمسبباتها وعوامل تصاعدها.

2 ـ **تجميدها**: الإبقاء على الأزمة الدولية في وضع معين، وإبقاء تأثيراتها خارج دائرة التأثير المباشر على قيم الدولة وأهدافها.

3 ـ **التعامل معها**: على أنها حالة قابلة للاستخدام والاستثمار بقصد الانتفاع بها والإفادة منها.

إن ظهور الأزمة للوجود يضع الطرف الذي يواجهها أمام هدفين أو مطلبين:

1 ـ حماية المصالح والأوضاع القائمة بأقل تكلفة مادية وبشرية.

2 ـ العمل قدر المستطاع على تجنب الدخول في غمار مواجهة عسكرية مكلفة.

ورغم أن بعض المفكرين متشائمون حيال احتمال تحقق تطور نظري يعزز تقنية إدارة الأزمات في ظل العراقيل البيروقراطية والتنظيمية خلال بروز الأزمة مما قد يؤثر سلباً على اتخاذ القرارات بشكل عقلاني[22]، فإن هذه العملية يمكن أن تستمد نجاعتها وفعاليتها من قوة الطرف الذي يدير الأزمة وتناسق استراتيجيته في هذا الصدد من خلال:

1 ـ طرح الهدف ومحاولة السيطرة على الأفعال الصادرة عن الأطراف أو الطرف المعتدي وردود أفعال الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى.

2 ـ مرونة القرار السياسي وملاءمته للأهداف البديلة المرسومة.

3 ـ توفير البدائل والخيارات وتجنب العقبات التي قد تبرز.

4 ـ ترك هامش للتحركات السياسية تضمن "حفظ ماء الوجه" لدى الخصم.[23]

ومن جهة أخرى تتطلب هذه العملية دراسة الأزمة على ضوء عناصرها الموضوعية وأسبابها الحقيقية، وعدم الاكتفاء بإلقاء مسؤولية بروزها على عاتق الخصم، ومحاولة تبرئة الذات من ذلك، لأن نجاح هذه الإدارة لا يتحقق بالدفاع عن الذات وتبرئتها وتحميل عاتق الخصم المسؤولية كاملة خصوصاً وأن ذلك يمكن أن يزيد من تعنت الطرف الآخر ويؤدي إلى طريق مسدود.[24]

إن النتائج التي تقود إليها الأزمة هي الحرب أو التسوية السلمية، وهذه النتائج لا تستند إلى مصادفات بقدر ما ترتكز سلباً أو إيجاباً إلى المقومات الشخصية لمدير الأزمة من ناحية وإرادته ومدى كفاءة أو رداءة استراتيجيته المتبعة في إدارة هذه الأزمة.

ثانيًا: وسائل وأدوات إدارة الأزمة الدولية

إن وسائل إدارة الأزمة الدولية والتي تستخدم بداخلها أو ضمنها أدوات الأزمة يمكننا حصرها بثلاث وسائل، هي:

- الوسائل الدبلوماسية: مثل المساعي الحميدة، المفاوضات، التوفيق، عرض المنازعات على المنظمات الدولية والإقليمية.
- الوسائل القانونية: مثل التحكيم الدولي والقضاء.
- وسيلة العنف أو استخدام القوة.

الأدوات التي تستخدم في إدارة الأزمة الدولية:

- أدوات المساومة الضاغطة: وتتضمن الحركات التي تقوم بها الدولة للضغط على الخصم لإجباره وقسره على قبول مطالبها.
- أدوات المساومة التوفيقية: وتتضمن الحركات التي تعبر عن رغبة الدولة في تخفيف الأزمة والاتجاه بها نحو التسوية والحل التوفيقي.

ثالثًا: إدارة الأزمة في الممارسة العملية

ظاهرة الصراع، هي إحدى الحقائق الثابتة في واقع الإنسان والجماعة، وعلى مستويات الوجود البشري كافة. فمن الصعب تصور وجود مجتمع يخلو من الصراع/ الأزمات بل إن الفرد أو الأسرة تتعرض لأزمات مستمرة، حتى أنه يمكن القول بأن الأزمات أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة والتطور البشري. وكما يواجه الفرد أو الأسرة الأزمة فإن المجتمعات والدول تواجه أزمات كبرى سواء كانت داخلية أو خارجية، أي في علاقتها بالدول والمنظمات الدولية.

ولا شك أن التسليم بحقيقة أن الأزمات جزء من حياة الأفراد والتنظيمات الاجتماعية والمنظمات والمؤسسات والدول يمثل مدخلاً مناسباً للتعامل مع الأزمة، حيث

يمكن التفكير والعمل للوقاية من الأزمات وإدارتها بطريقة علمية من خلال دراسة الأزمات السابقة واستخلاص الدروس المستفادة، وتحديد مراحل الأزمة والتخطيط لإدارتها اعتماداً على فرق خاصة لإدارة الأزمة تتلقى تدريباً نظرياً وعملياً.[25]

والشاهد أن دراسات إدارة الأزمة قد تطورت وأصبحت مجالاً مشتركاً لاهتمام وعمل باحثين وخبراء من تخصصات علمية مختلفة تجمع كافة فروع العلوم الإنسانية الاجتماعية والطبيعية ورغم أن أصحاب كل تخصص يتعاملون مع إدارة الأزمة كل من زاوية اهتمامه وخلفيته النظرية وخبراته العلمية، إلا أن هناك نقاطاً كثيرة للالتقاء والتعاون والعمل المشترك فرضتها الطبيعة النوعية المركبة لبعض الأزمات التي تستدعي عمل فريق من مختلف التخصصات والخبرات.

ولا شك أن نقاط الاتفاق والعمل المشترك قد أفضت إلى بلورة العديد من المفاهيم النظرية والمعايير الخاصة بتقسيم الأزمات ومراحل تطورها وأسس فريق إدارة الأزمات وأساليب عمله فضلاً عن عوامل النجاح في إدارة الأزمة، حظيت الأزمات في العلاقات الدولية باهتمام واسع من الباحثين بل يمكن القول بأن النمط التكراري لظهور واختفاء الأزمات الدولية كان القاطرة التي دفعت بحوث العلاقات الدولية للأمام.

وتعيش العلاقات الدولية المعاصرة أزمات متلاحقة على نحو جعل هذه الأزمات الدولية ظاهرة متكررة تفرض نفسها على كل من صناع السياسات الخارجية ومراقبي ومحللي العلاقات الدولية، وقد جاء في شهادة لوزير الخارجية الأمريكي الأسبق دين راسك أمام إحدى لجان مجلس الشيوخ في الخامس والعشرين من عام 1996 إن العالم قد شهد منذ يناير 1961 وحتى منتصف عام 1966 سبعاً وأربعين أزمة دولية.[26]

والواقع أن الاهتمام العلمي بالأزمات الدولية لا يعود إلى مجرد كونها ظاهرة متكررة في العلاقات الدولية المعاصرة فحسب، بل يعزى هذا الاهتمام أيضاً إلى النتائج والتداعيات المهمة والخطيرة التي تؤدي إليها مثل هذه الأزمات سواء على سياسات ومواقف الأطراف المشتركة فيها أو على بيئة النظام الدولي ووحداته الأخرى.

وقد أفردنا الفصل الأخير من هذا الكتاب للحديث عن الأزمات الدولية التي كان لها الأثر الكبير في تحريك وتغيير الخارطة السياسية المعاصرة.

المبحث الرابع
مستويات إدارة الأزمة الدولية ودور القوة العسكرية والمعلومات فيها

أولاً: مستويات إدارة الأزمة الدولية

هناك ثلاثة مستويات لإدارة الأزمة الدولية هي:

أولاً: الأساس الاستراتيجي.

ثانياً: التخطيط للطوارئ.

ثالثاً: نطاق العمليات.

1ـ الأساس الاستراتيجي:

إن نجاح إدارة الأزمات يعني بوضوح تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة الأمد تمنع بموجبه نشوء الأزمات أو امتدادها أو تلافي تلك الأزمات قبل تفاقمها وتتطلب إدارة الأزمات المعاصرة ملاحظة دقيقة ودائمة للسياسة الدولية وللتسلح وللسياسات الاقتصادية والاجتماعية.

كما أن تحليل أهداف السياسات الداخلية للدول يجب أن تقيَّم في ضوء التغيرات الحاصلة ضمنها وإن الوصول إلى المعلومات ليس وحسب هو عمل مخابرات وتجسس بل يمكن الوصول إليها عبر التحليل الصحيح للمواد المنشورة، والمتيسرة للجميع في الصحف والمجلات والإنترنت أو المرئية والمسموعة عبر الإذاعات والمقابلات التلفزيونية وغيرها.

من هنا فإن التعرف المسبق بواقع الأزمات من الممكن أن يسمح بمنع حصول تلك الأزمات أو على الأقل يساعد بأن تكون آثارها أقل كارثية وهذا الشكل هو ما يطلق عليه الأساس الاستراتيجي وهو مهم جداً لإدارة الأزمات.[27]

إن الخيار الاستراتيجي يجب أن يكون طويل الأمد بحيث تحدد التقنيات المطلوبة وتتقارب القطاعات المفروض عملها مع بعض أثناء إدارة الأزمة وإن وضع الخطط المسبقة والشاملة والمساهمة القصوى من جميع القطاعات تضمن تحقيق الأهداف المرجوة وهي بالتالي أهداف سياسية، لأن الأولويات السياسية سوف تحدد وتحكم أي عمل عسكري يتخذ في أثناء الأزمة، ومع أن هذا المفهوم ممكن ألا يكون مقبولاً لدى العسكريين الذين يشعرون بأن الاعتبارات العسكرية يجب أن تسود في حالة الأزمة.

2 ـ التخطيط للطوارئ:

هي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدي لها. يتم وضع مختلف الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع ومناطق الغليان بصفتها جميعاً (مناطق ساخنة)، ومن خلال هذه الرؤية العلمية الشاملة المحيطة بعملية الأزمة وبالأطراف المتعددة المرتبطة بالأزمة يتم رسم خريطة التحرك على النحو التالي:

- تحديد الأماكن الأكثر أمناً والمحصنة تماماً لاتخاذها كمناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق.
- تحديد الأماكن الآمنة لتكون سياجاً آمناً للقواعد الخاصة بالانطلاق، فضلاً عن حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف فضلاً عن مناطق إنذار ومناطق تهدئة للضغوط.
- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام، أي رموز النظام أو رموز القيادة في الكيان الإداري الذي يمكن التضحية به وإعداده لهذه التضحية، والتمهيد لدخول رمز جديد له شعبية ترتاح إليه قوى صنع الأزمة.

- تحديد خطة امتصاص الأزمة الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحلياً مع قوى صنع الأزمة من خلال المراحل التالية:

المرحلة الأولى: الاعتراف بالأزمة.

المرحلة الثانية: التوافق والاستجابة المرحلية لمطالب الأزمة.

المرحلة الثالثة: التحقق والتثبت من أسباب الأزمة.

المرحلة الرابعة: تشكيل لجان للمناقشة والاشتراك في حل الأزمة.

المرحلة الخامسة: المشاركة في الحل المقترح ونقل عبء حل الأزمة للقوى الصانعة لها.

المرحلة السادسة: مرحلة ركوب الأزمة والانحراف بها وحماية الكيان الإداري من تأثير الأزمة والاحتفاظ بحيويته وآدائه.

- توزيع الأدوار على قوى مقاومة الأزمة وبصفة خاصة على أعضاء فريق المهام الذي تم تكليفه بمهمة التدخل المباشر لمعالجة الأزمة.
- التأكد من استيعاب كل فرد للخطة العامة الموضوعة وكذلك من التتابع الزمني للمهام وفقاً للسيناريو الموضوع لمعالجة كل من إفرازات الأزمة والقوى الصانعة لها، من أجل السيطرة على مسرح الأزمة بشكل فعال.
- حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل مع الأزمة وتزويد فريق المهام احتياجاته من الأدوات والمعدات التي يتطلبها ويحتاجها الموقف.
- تحديد (ساعة الصفر) أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال وحاسم على أن تتم متابعة ما يحدث أولاً بأول والوقوف على رد فعل الأطراف الأخرى.

3 ـ نطاق العمليات:

إن نجاح إدارة الأزمة تعتمد على الوقت، لذلك يقال إن الأزمات تتألف من ثلاثة مكونات هي:

1 ـ المفاجأة.

2 ـ التهديد الخطير للقيم المهمة.

3 ـ الوقت القصير المتاح لاتخاذ القرار.

ومن خلال المعرفة الحقيقية لأبعاد الأزمة وإسناد المهام وتوزيع الأدوار على فريق المهام، يكون مدير إدارة الأزمات قد حدد ووضع لكل عنصر الاحتمالات المناسبة وفقاً لاتجاهات محددة.

وتتم معالجة الأزمة على أنها مجموعة مهام:

- أساسية: تقوم على المجابهة والصدام والتناحر والمواجهة السريعة والعنيفة والامتصاص والاستيعاب والاستنزاف.
- ثانوية: تقوم على عمليات تهيئة المسارات وإعداد مسرح الأزمة وتقديم الدعم والتأييد لفريق المهام الخاصة لمعالجة الأزمة بشكل علني مؤثر أو بشكل سري وفقاً لما تقتضيه وتحتاجه الحالة.
- تجميلية: فهي تقوم على إزالة الآثار والانطباعات السيئة التي تركها فريق المهام الخاص بمعالجة الأزمة في مسرح الأزمة وتحسين هذه الانطباعات وإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.

ثانيًا: دور القوة العسكرية والمعلومات في إدارة الأزمات الدولية

إن إدارة أي أزمة دولية بشكل فعال يتطلب إمكانيات بشرية ومادية وعسكرية وسياسية، فمن الحقائق الثابتة في علم العلاقات الدولية أن القوة أداة للدبلوماسية وبذلك فإن "جزءاً من إدارة أي أزمة هو بلورة وسائل وسياسات وضغوط أخرى أمنية تجعل الذي يفكر في الاعتداء يتردد".

ويعتقد بعض الباحثين أن الممارسة الدولية تؤكد على ضرورة استعمال القوة العسكرية لردع الخصم أثناء تصعيد الأزمة مع تجنب العمليات التي يمكن أن يفسرها الخصم بأنها استعداد لأعمال قتالية كما أن ميثاق الأمم المتحدة ورغم أنه حرم اللجوء إلى القوة أو التهديد باستخدامها في العلاقات الدولية خول لمجلس الأمن التدخل عسكرياً في إطار نظام الأمن الجماعي وذلك في حالة تطور الأزمات والمنازعات الدولية بشكل يهدد السلم والأمن الدوليين، خصوصاً بعد استنفاذ محاولات إدارة الأزمة سلمياً، أو عبر الضغوطات غير العسكرية (المادة 42 من الميثاق) وسمح للدول ممارسة حقها في الدفاع الشرعي الفردي أو الجماعي عن النفس (المادة 51 من الميثاق الأممي).[28]

فهناك ضرورة للمزج في هذا الإطار بين سياسة الترغيب والمساومة والمفاوضات عن طريق تقديم العروض والتنازلات لحمل الخصم على وقف الإثارة من جانبه أو لإرغامه على القبول والإذعان للمطالب المرجوة من ناحية والترهيب الذي يتم عبر استخدام القوة والأعمال الزجرية غير العسكرية الأخرى أو التهديد باستعمالها من ناحية ثانية وبخاصة وأن للقوة أهميتها أحياناً في الدفاع عن المصالح المهددة بأقل ما يمكن من الخسائر المادية والبشرية، مع الاحتفاظ بقنوات الاتصال مفتوحة ـ طبعاً ـ ، وتجنب الارتجال في اتخاذ القرارات للحيلولة دون إقدام الطرف الآخر على القيام بعمل

عسكري قد يفشل إدارة الأزمة تماماً، وفي نفس السياق يشير البعض إلى أن الكلام الذي لا يستند إلى إمكانيات حقيقية عديم التأثير على طرف يجيد حساباته.[29]

والجدير بالذكر أن عنصر الردع الذي يعرف بالتهديد باستخدام السلاح دون استعماله فعلياً، أسهم بشكل كبير وفعال في إدارة العديد من الأزمات بين الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة خلال فترة الحرب الباردة، وإذا كان الردع وسيلة معهودة استخدمت على نطاق واسع في إدارة الأزمات بين القوى الدولية الكبرى في إطار "توازن الرعب" فإن هذه الأخيرة ـ حالياً ـ قد تلجأ مباشرة وبسهولة إلى استعمال القوة العسكرية في إدارة الأزمات التي تكون الدول الضعيفة طرفاً رئيساً فيها إلى جانبها.[30]

فمدير الأزمة قد يلجأ إلى التهديد باستعمال القوة أو استخدامها فعلاً إذا كان توازن القوة في صالحه، بحيث يجد نفسه مضطراً إلى اختيار الممكن من بين عدة بدائل قد تكون صعبة وسيئة بناء على منطق معادلة الربح والخسارة.

وإذا كانت فترة الحرب الباردة قد شهدت استثماراً للقوة في إدارة العديد من الأزمات الدولية عبر سياسة الردع فقد أصبح واضحاً أن استخدامها حالياً هو أكثر سهولة وكثافة من قبل الولايات المتحدة وحلفائها بعد اختفاء تحدي المعسكر الشرقي.

وإلى جانب أهمية القوة في إدارة الأزمات نجد المعلومات أيضاً والتي يجب تمييزها عن الأخبار والآراء التي قد لا تتسم في غالب الأحيان بالاستقرار والمصداقية وبالخصوص مع تطور وسائل الإعلام ومبالغتها في تضخيم الأمور، ومن ثم فإن إدارة أي أزمة دولية يتطلب توافر معلومات كافية ودقيقة حول قدرة وإمكانيات مدير الأزمة نفسه وقدرة الطرف أو الأطراف الأخرى، لأن سوء التصور والمغالاة في ردود الأفعال مع عامل ضغط الوقت وتوقف الاتصال بين أطراف الأزمة يمكن أن يؤدي إلى تصعيد هذه

الأخيرة ومن ثم فاحتواء الأزمة وتقييم أهداف الخصم يتطلب كفاءة وفعالية نظم الاتصال ونظام الاستخبارات، وهما اللذان يعتمد عليهما صانع القرار في تدفق المعلومات إليه.[31]

وفي كل الأحوال يظل اتخاذ الحيطة والحذر عبر القيام باستعدادات مسبقة وإيجاد نسق تنظيمي فعال أمراً ضرورياً للتعامل مع الأزمة سواء قبل حدوث هذه الأخيرة حتى يتسنى له مواجهتها عند الوقوع ويتجنب المخاطرة والارتجال في غياب المعلومات مما قد يؤدي إلى تصاعد حدة الأزمة أو معلومات أثناء وقوع الأزمة تتعلق بأسبابها وملابستها وتطوراتها وقدرات وإمكانيات الخصم أو الخصوم أو معلومات ما بعد وقوع الأزمة وذلك لاستثمارها في مواجهة أزمات مماثلة قد تقع لاحقاً والتعلم من التجربة السابقة.

ومعلوم أن جمع هذه المعلومات لا يخلو من صعوبات ومشاكل فغالباً ما تتسم هذه العملية بالافتقار للموضوعية ولذلك فاتخاذ قرار صحيح باتجاه إدارة الأزمة يتطلب تحديداً دقيقاً للخط الفاصل ما بين الحقائق الموضوعية وبين الرؤية الشخصية لهذه الحقائق.

المبحث الخامس
الإدارة الأمريكية للأزمات الدولية

المقومات الأمريكية لإدارة الأزمات الدولية:

دأبت الولايات المتحدة الأمريكية في مباشرتها لإدارة أزمات دولية تدخل ضمن استراتيجيتها ومصالحها على استثمار الشرعية الدولية من خلال الارتكاز إلى قرارات من الأمم المتحدة تتدخل بموجبها زجرياً بشكل عسكري أو غير عسكري في هذه الأزمات، باستغلال الإمكانيات السياسية والاقتصادية والعسكرية التي تتيحها لها المنظمات الإقليمية كحلف شمال الأطلسي وبعض المؤسسات المالية والاقتصادية الدولية مثلما هو الشأن بالنسبة لصندوق النقد والبنك الدوليين والمنظمة العالمية للتجارة ومجموعة السبعة الكبار التي انضمت إليها روسيا بصفة مراقب. وبخاصة بعد أن وضعت ـ الولايات المتحدة ـ نفسها راعية للسلام العالمي وصرحت علناً بأن ضمان الأمن القومي الأمريكي هو بمثابة حماية للأمن العالمي. وفي أحيان كثيرة أخرى تتدخل منفردة متحملة تبعات وتداعيات تدخلها هذا، لتقوم بتبريره فيما بعد.[32]

وسعياً منها لتأبيد زعامتها وهيمنتها ومواجهة كل ما من شأنه عرقلة أو التشكيك في هذه الهيمنة، تلجأ الولايات المتحدة أحياناً إلى افتعال أزمات تستخدمها كوسيلة لتصفية حساباتها مع بعض الأنظمة وتديرها بسيناريو محبوك ومعد مسبقاً يفرز أوضاعاً دولية وإقليمية تتماشى ومصالحها الاستراتيجية.

وإذا علمنا أن مفهوم القوة ينقسم إلى ثلاثة عناصر متميزة:

- أعمال التأثير والنفوذ التي تؤثر بها الدولة على غيرها من الدول.
- الإمكانيات المستخدمة في توجيه التأثير أو النفوذ الوجهة الناجحة.

▪ الاستجابة لعمليات التأثير هذه.[33]

فإن الولايات المتحدة تمتلك إمكانيات هائلة وعلى مختلف الأصعدة مكنتها من التربع على مكان الصدارة في إدارة الأزمات الدولية، وتتنوع هذه الإمكانيات بين ما هو اقتصادي وعسكري وسياسي.

فعلى الصعيد الاقتصادي، تمكنت هذه الدولة ومنذ الحرب العالمية الثانية من أن تسيطر على مجمل الاقتصاد العالمي وتتحكم فيه، فاستطاعت بناء نظام اقتصادي دولي يخدم أغراضها من خلال المؤسسات الاقتصادية والمالية الدولية التي أفرزها نظام "بريتون وودز" التي تهيمن عليها (30 بالمائة من التمويل الخاص بالبنك وصندوق النقد الدوليين).

وعن طريق حقوقها التصويتية بهذه المؤسسات وقدرتها على اختيار رؤسائها ووجود مقرهما فوق ترابها, وهو ما مكنها من تعبئة سياسة كل من المؤسستين لخدمة مصالحها.[34]

كما نجحت في تأهيل اقتصادها ليكون أكثر قوة واستقراراً على الصعيد الدولي من حيث طاقة الإنتاج والمردودية أيضاً، واعتماد التقنيات العالية الجودة، وسيطرة شركاتها العملاقة على حركة رؤوس الأموال والاستثمار والتبادل التجاري الدولي، مع الدفع بالقوى الاقتصادية الدولية الكبرى المنافسة لها كاليابان ودول الاتحاد الأوروبي إلى القبول بالتبادل العالمي وفقاً لشروطها، هذا بالإضافة إلى تمكنها من اختراق جل اقتصاديات بلدان العالم. وهذه الإمكانيات والقدرات التي تميز الاقتصاد الأمريكي المرتكز إلى الاتصالات والمعلومات والإعلام والترفيه تستثمرها الولايات المتحدة بشكل جيد في إدارة الأزمات الدولية من خلال نهج

سياسة العقوبات الاقتصادية أو سياسة المساعدات الاقتصادية والمالية والتقنية التي أضحت وسيلة فعالة لتنفيذ سياستها الخارجية.[35]

وعلى المستوى العسكري تمتلك الولايات المتحدة أكبر قوة عسكرية في العالم، فهي تخصص ميزانية سنوية ضخمة لاستثمارها في هذا المجال تصل إلى حدود 270 مليار دولار، أي ما يوازي 30 بالمائة من إجمالي الإنفاق العسكري العالمي الذي يقدر بحوالي 900 مليار دولار.[36]

والولايات المتحدة التي أصبحت ترى أن التهديد القائم بعد الحرب الباردة يتمثل في الفوضى النابعة عن الفراغ الأمني والسياسي الذي تركه انهيار الاتحاد السوفيتي،[37] استفادت من تجاربها الحربية، ففي سبيل الحد من خسائرها البشرية والمادية، انتقلت من استراتيجية الانتشار العسكري المكثف في مناطق التوتر. إلى دفع الغير ليقود الحرب بدلاً عنها مثلما تم في أفغانستان سنة 2001 حيث اعتمدت على أعمال قتال قوات تحالف الشمال، واكتفت هي بالتمهيد والدعم النيراني، وتركت الأعمال الرئيسة لهذه القوات.[38]

هذا بالإضافة إلى الاعتماد على القوة الجوية بدل القوات البرية مثلما تم خلال أزمة الخليج الثانية.

والولايات المتحدة لها أيضاً من الإمكانيات التكنولوجية في مجال جمع ومعالجة وتوزيع ونشر المعلومات ما يسمح لها بتعزيز رقابتها على جل دول العالم من خلال تقنياتها العالية في مجال الأقمار الاصطناعية المدنية والعسكرية وكفاءتها في مجال الاستعلام والتجسس والتي تستخدمها في تدفق المعلومات الأكثر دقة عبر مختلف أرجاء العالم إليها. ومن ناحية أخرى تتحكم هذه الدولة في حوالي 80 بالمائة من الصور المبثوثة في العالم وهو ما يمكنها من التحكم في الأخبار والمعلومات

المتداولة، فالمؤسسة الصحفية الأولى في العالم هي "الأسوشيتد برس" الأمريكية التي تزود بالأنباء والصور ما يناهز 1600 صحيفة يومية و 5900 محطة للراديو والتلفزيون في مختلف أنحاء العالم، بالإضافة إلى أن 90 بالمائة من مواقع شبكة الإنترنت هي مواقع أمريكية.[39]

وأمام تنامي البعد الإعلامي في العلاقات الدولية ودوره في توجيه الرأي العام المحلي والدولي فإن الولايات المتحدة تستثمر بذكاء كبير هذه الإمكانيات سواء في المغالاة في تضخيم حجم "العدو" الخصم المستهدف وإعداد المسرح الدولي والرأي العام المحلي والدولي لتقبل ما ستقدم عليه الولايات المتحدة من إجراءات في مواجهته (مثلما تم مع العراق، وكوريا الشمالية وإيران بإدراجها ضمن محور الشر) أو باتهامه بخرق حقوق الإنسان مثلاً والاستهانة بالسلوكيات العدوانية لحلفائها والتغطية على ما تقترفه من خروقات للشرعية الدولية بل وتلميع صورتها (مثلما يتم مع إسرائيل).

أما على المستوى السياسي والدبلوماسي فإذا كانت الولايات المتحدة قد لاقت صعوبات وتحديات منعتها من بسط هيمنتها على الأمم المتحدة عامة ومجلس الأمن الدولي خاصة خلال فترة الحرب الباردة بسبب وجود الاتحاد السوفيتي واستخدامه لحق الاعتراض، فإنه ومع اختفاء التحدي السوفيتي وتراجع تكتل دول العالم الثالث ومنظماتها، أصبحت الظروف ملائمة أمام أمريكا لقيادة الأمم المتحدة وبخاصة جهازها مجلس الأمن الدولي المسؤول الرئيس عن حفظ السلم والأمن الدوليين وتوجيهها بالشكل الذي يتماشى وأهدافها، وقد بدا ذلك جلياً في إقدامها باسم هذا الجهاز على تأديب المتمردين عن إرادتها والخارجين عن طاعتها - الولايات المتحدة – سواء في صورة عمل عسكري مباشر كما في حالة العراق وأفغانستان أو في صورة عقوبات اقتصادية وحظر جوي كما في حالة ليبيا.

وهكذا صار المجلس أداة طيعة في يد هذه الدولة العظمى تصفي عبره حساباتها مع خصومها وتعيد ترتيب الأوضاع الدولية بما يتلاءم ورؤيتها ويعزز زعامتها، وقد أسهم الغموض الذي يشوب بعض مواد الميثاق الأممي (المادة 39 من الميثاق مثلاً) في فتح المجال أمام هذه الدولة للقيام بتكييفات منحرفة لها بالشكل الذي يتيح لها التدخل باسم الشرعية الدولية خدمة لمصالحها.

فعلى الرغم من الشعارات التي روج لها الغرب بقيادة هذه الدولة والتي تفيد بتدعيم فاعلية مجلس الأمن في مجال المحافظة على السلم والأمن الدوليين في ظل التحولات الدولية الجديدة، فإن الممارسة الميدانية للمجلس تثبت أن الولايات المتحدة تتستر خلف مفهوم الشرعية الدولية لتحقيق أهداف معلنة وأخرى غير معلنة في السياسة الخارجية الأمريكية (40)، فهي تصر على استغلال هذا الجهاز باعتباره أداة دولية مؤثرة وذات قوة ملزمة تبرر بها قرارات الحصار أو الحظر وتسمح لها بإعادة ترتيب الأوضاع الإقليمية والدولية.[41]

وتستند هذه الدولة في تسخيرها للشرعية الدولية إلى مرتكزين:

- **من جهة أولى:** هناك احتكارها للعضوية داخل مجلس الأمن الدولي، فالطابع السياسي الذي يميز عمل هذا الجهاز جعله معرضاً في كثير من الأحيان لتأثيرات القوى الكبرى وخاصة الدول دائمة العضوية فيه، مما انعكس سلباً على مصداقيته أثناء مباشرته لمهام اختصاصاته، واحتكار العضوية داخل هذا الجهاز وفضلاً عن كونه يمس بمبدأ المساواة بين الدول ويكرس ديكتاتورية المجلس التي تؤثر سلباً على ديمقراطية الأمم المتحدة، يشكل مدخلاً للدول الكبرى لتمرير ما تشاء من القرارات عبر هذا الجهاز.

* من جهة ثانية: هناك التذرع بالشرعية الدولية التي أضحت شعاراً تتستر خلفه الولايات المتحدة لتحقيق مصالحها وتكريس هيمنتها على المجلس وعلى المجتمع الدولي، إلى الحد الذي دفع بأحد الباحثين إلى اعتبار أن هذه الشرعية أصبحت تتحرك بحسب "بوصلة أمريكية".[42]

والغريب في الأمر أن تفعيل مجلس الأمن بالمنطق الأمريكي جاء على حساب تقزيم دور الجمعية العامة التي تضم دولاً فقيرة وتهميش دور محكمة العدل الدولية.

مراجع الفصل الحادي عشر

(1) د.محمود جاد الله. إدارة الأزمات. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان ـ الأردن. 2010.

(2) د. ماهر أمين المخامرة. المهارات الإدارية في إدارة الأزمات. عمّان. 2010.

(3) محمد نصر مهنا. مدخل إلى علم العلاقات الدولية في عالم متغير. المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية.1998.

(4) عطية حسين أفندي عطية. مجلس الأمن وأزمة الشرق الأوسط. 1967-1977. دراسة حول فعالية المنظمة الدولية. الهيئة العامة لكتاب مصر. 1986.

(5) أمين هويدي. التحولات الاستراتيجية، البريسترويكا وحرب الخليج الأولى. دار الشروق. مصر. الطبعة الأولى. 1997.

(6) مايكل. س.لوند. منع المنازعات العنيفة، استراتيجية الترجمة الوقائية. ترجمة عادل عناني. الطبعة الأولى. 1999. الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية. مصر.

(7) عثمان عثمان. مواجهة الأزمات. مصر العربية للنشر والتوزيع. القاهرة. 1995.

(8) محمد الشافعي. إدارة الأزمات. مركز المحروسة للبحوث والتعريب والنشر. الطبعة الأولى. 1999.

(9) Higan, Abdul Rahman. Crisis and Risk Management. A Paper Presented to International Institute of Administrative Science.

XXII International Conference of Administrative Science. Vienna July 1992.

(10) Pauchant, T. And Mitroff, I. (1996), Transforming the Crisis Prone Organization, Sanfranciso, Jossey Bass.

(11) Steohen Sloan, Simulating Terrorism. University of Oklahoma Press. Norman, Oklahoma.

(12) محمد نصر مهنا. مدخل إلى علم العلاقات الدولية في عالم متغير. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية. 1998.

(13) عباس رشدي العماري. إدارة الأزمات في عالم متغيِّر. مركز الأهرام للترجمة والنشر. القاهرة.1993.

(14) السيد عليوة . إدارة الأزمات والكوارث.. مخاطر العولمة والإرهاب الدولي. سلسلة دليل صنع القرار (2). القاهرة. دار الأمين للنشر والتوزيع. 2004.

(15) محمد الشافعي. إدارة الأزمات. مركز المحروسة للبحوث والتعريب والنشر. الطبعة الأولى. 1999.

(16) خبرات نشرة دورية ، إصدارات بميك ، العدد الثاني. يونيو 1997.

(17) أمين هويدي. التحولات الاستراتيجية ، البريسترويكا وحرب الخليج الأولى. دار الشروق. مصر. الطبعة الأولى. 1997.

(18) A. D. Chandler. Jr., Strategy and Structure, Cambridge: MITT press, 1962.

(19) ماجد شدود. إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات. جامعة دمشق. 1996.

(20) نفس المرجع السابق.

(21) محمد علي شومان. الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات عملية. القاهرة. دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع. 2002.

(22) أحمد عامر. مقدمة في إدارة الأزمات. 1989.

(23) Pauchant, T. And Mitroff, I. (1996), Transforming the Crisis Prone Organization, Sanfranciso, Jossey Bass.

(24) Rogester, M and Larlin, J. (1997). Risk Issues and Crisis Management, London: Kogan Page.

(25) محمد عبدالغني هلال. مهارات إدارة الأزمات. مركز تطوير الأداء والتمية. القاهرة. الطبعة الثانية (د.ت).

(26) عز الدين الرازم. التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات. دار الخوجا للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 1995.

(27) نفس المرجع السابق.

(28) إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث. العدد (37). سلسلة إصدارات بميك . القاهرة. مركز الخبرات المهنية للإدارة. 2002.

(29) محمد محمد السيد عبد الرحيم. سيكولوجية الأزمة: الخطر والفرصة. دون ناشر. 2001/2000.

(30) علي فايز الجحني. أضواء على الحرب النفسية. مكتبة المعارف. الرياض.1983.

(31) جيمس دورتي وروبرت بالستراف. النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية. ترجمة وليد عبد الحي. كاظمة للنشر والترجمة والتوزيع. الطبعة الأولى. 1985.

(32)Mitchell. Michael W., Crisis Management: Handling Public Relations in Disaster. Professional Safety. 1987.

(33) محمد نصر مهنا. مدخل إلى علم العلاقات الدولية في عالم متغير. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية.1998.

(34) حنان دويدار. الولايات المتحدة والمؤسسات المالية الدولية. مجلة السياسة الدولية. عدد (124). 1996.

(35) محمد جاد. المعونة الأمريكية والأهداف الأمنية. مجلة السياسة الدولية عدد (127). مصر. 1997.

(36) عبد الخالق عبدالله. النظام العالمي. الحقائق والأوهام. مجلة السياسة الدولية. عدد (124). 1996.

(37) كريم حجاج. ملامح الاستراتيجية الأمريكية في القرن القادم. مجلة السياسة الدولية. عدد (127). 1997.

(38) أحمد عبد الحليم. الاستراتيجية العالمية للولايات المتحدة. السياسة الدولية. عدد (147). مؤسسة الأهرام. مصر.2002.

(39) رضا هلال. إمبراطورية... لكنها في أزمة. مجلة الوفاق العربي. لندن. عدد (32). 2002.

(40) مايكل. س.لوند. منع المنازعات العنيفة، استراتيجية الترجمة الوقائية. ترجمة عادل عناني. الطبعة الأولى. 1999. الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية. مصر.

(41) منصور العادلي. القانون الدولي والسياسة الخارجية للولايات المتحدة الأمريكية. مجلة السياسة الدولية. عدد (127). 1997.

(42) عفيف البهنسي. الهيمنة الشاملة والنظام القطبي الوحيد ، العرب وتحديات الهيمنة والعولمة. مؤلف جماعي. منشورات المجلس القومي للثقافة العربية. الطبعة الأولى. 1997.

الفصل الثاني عشر

حـــالات أزمـــوية

- المبحث الأول: الأزمات الدولية.
- المبحث الثاني: الأزمات العربية.
- المبحث الثالث: الأزمات الداخلية/ الأردن.

الفصل الثاني عشر
حـــالات أزمـــوية

هناك العديد من الأزمات والكوارث التي مرت بالعالم بكافة دوله في العصر الحديث وعبر التاريخ، كلفت الأمم خسائر كبيرة في الأرواح والمال والممتلكات. وقد عانت الجهات الرسمية والأهلية من صعوبة مواجهة هذه الأزمات والكوارث والاستعداد لها، والتخلص من آثارها، ومن هذه الجهات المتعددة من نجح في احتواء الأزمة والتعامل بإيجابية مع تفاعلاتها وإفرازاتها، ومنها من تخبط وارتبك وعجزت إمكاناته المحددة عن مواجهة حدة الأزمة وسعة انتشارها وفداحة آثارها، ولكن تبقى هذه الأزمات والكوارث في ذاكرة التاريخ، لتستلهم منها الأمم والشعوب الدروس والعبر، وتتناقلها الأجيال عبر السنين والقرون.

وفيما يلي عرض لبعض هذه الأزمات ولعل في عرضها إثراءً لهذا الموضوع من حيث إبراز العلاقة بين النظرية والتطبيق مما يفيد الدارسين والمتدربين، حيث سنتطرق إلى:

المبحث الأول: الأزمات الدولية.

المبحث الثاني: الأزمات العربية.

المبحث الثالث: الأزمات الداخلية/ الأردن.

المبحث الأول
الأزمات الدولية

أولاً: الأزمة الصينية (نوفمبر 1945)[1]

1ـ خلفية تاريخية للأزمة:

رأت الولايات المتحدة الأمريكية، أن نجاح اليابان في عدوانها على الصين، وسيطرتها عام 1938 على جزء كبير منها، هو تهديد لمصالحها الحيوية ولحلفائها في المحيط الهادي. وتأكد هذا الاعتقاد بهجوم اليابان، في 7 ديسمبر 1941 على ميناء بيرل هاربر Pearl Harbor، فقررت واشنطن إعلان الحرب على طوكيو، وكبح جماحها، بدعم نظام كاي شيك، في الصين الوطنية، سياسياً واقتصادياً وعسكرياً؛ ليتمكن من مواجهة التهديد الياباني، الذي طال السواحل الصينية، وليقوى كذلك، على التصدي للشيوعيين.

وسرعان ما أبدت الخارجية الأمريكية حرصها على الحؤول دون توجُّه الشيوعيين الصينيين إلى الاتحاد السوفيتي، فبادرت إلى الاتصال بكلٍّ من ماوتسي تونج، وكاي شيك، سعياً إلى حكومة ائتلافية، تضم الطرفَين؛ بل بمساعدات، اقتصادية وعسكرية، للشيوعيين الصينيين، الذين ما لبثوا أن وافقوا على المقترحات الأمريكية. بيد أن الرئيس الأمريكي روزفلت تجاهلها، بل قصر مساعدته على نظام كاي شيك، وأمعن فيها فضلاً عن معارضته لأي اتصال بالطرف الآخر.

وفي ضوء التقارير والمعلومات المتضاربة، عن أوضاع الصين الداخلية، حددت الحكومة الأمريكية موقفها منها بالآتي:

1 ـ منع السوفيت من التدخل في الصين.

2 - العمل على تجنّب حرب أهلية.

3 - تأييد كاي شيك ودعمه.

4 - الإسراع في إجلاء القوات اليابانية عن الصين.

ولتحقيق هذه الأهداف، اتخذت الإدارة الأمريكية عدة إجراءات، هي:

- الاستيلاء على الموانئ، ومراكز الاتصال، الصينية، في إطار عملية عسكرية، نفذها، عام 1945، نحو خمسين ألفاً من مشاة البحرية، في تينتسن وتستنجتاو.
- منع القوات الأمريكية في الصين، من التدخل في مصلحة كاي شيك، في حالة نشوب حرب أهلية، بينه وبين الشيوعيين.
- دعم موقف كاي شيك، بمساعدة قوات الصين الوطنية على استعادة الأراضي، التي لا تزال تحت سيطرة القوات اليابانية، وإعادة بناء تلك القوات بما يمكنها من المحافظة على أمن بلادها الداخلي، بما فيها مناطق منشوريا.

2ـ بداية الأزمة وأسلوب إدارتها:

في نوفمبر 1945، اندفعت أربعة جيوش أمريكية، من مواقعها في جنوبي الصين إلى شماليها؛ لمساعدة كاي شيك. فتصدى لها الشيوعيون، حيث أَرْدَوا العديد من رجالها؛ ما كان له أثره العنيف، في الولايات المتحدة الأمريكية، ولا سيما في الجمهوريين، خصوم ترومان، والفاعليات الصينية (اللوبي) في تلك البلاد وعلى المستوى الشعبي. أمّا الرئيس الأمريكي، فأوفد ممثلاً شخصياً إلى الصين، مهمته الحدّ من تدخُّل السوفيت ومساعدت الشيوعيين الصينيين. وبادرت واشنطن إلى الاعتراف بنظام

كاي شيك، نظاماً شرعياً، ووحيداً، في الصين، وطفقت تقدِّم إليه التسهيلات والمعونات الاقتصادية إذ أيقنت أن تخليها عنه سيسفر عن تقسيم تلك البلاد، وسيطرة الاتحاد السوفيتي على مناطق صينية، توجد فيها قوات أمريكية، وخاصة منشورياً فتفقد الولايات المتحدة الأمريكية كلَّ الأهداف، التي حاربت من أجلها، في الشرق الأقصى.

ولكن تقارير الموفد الرئاسي الأمريكي إلى الصين، حملت الرئيس ترومان على إعادة النظر في السياسة الأمريكية، وإيجاد صيغة توفيقية للأهداف المتعارضة في ظاهرها، بين عدم التخلي عن كاي شيك، وعدم التمادي في مساعدته. واقتضى ذلك اتخاذ عدة قرارات، أبرزها:

1 ـ الامتناع عن أيِّ تصريح، يتعرض لحقيقة نظام كاي شيك.

2 ـ رفض جميع طلبات المساعدة، العسكرية والاقتصادية، التي تقدم بها كاي شيك، وخاصة بعد ثبات عدم استخدامها في ما قُدِّمت لأجله.

3 ـ خفض المعونات، العسكرية والاقتصادية، المقدمة إلى الصين في ميزانيتي 1947 و 1948.

3ـ التقييم الأمريكي للأزمة:

- الأزمة مرحلة من مراحل الخصام، بين الولايات المتحدة الأمريكية وكلٍّ من الاتحاد السوفيتي خاصة، والشيوعية العالمية عامة.
- المعلومات الخاطئة، وتناقض الانطباعات الشخصية مع الحقائق الموضوعية، أسهما في اتخاذ الإدارة الأمريكية قرارات سلبية، انبثقت من اعتقاد روزفلت، أن خلع العظَمة على الصين الوطنية، وتخلّيه عن العديد من الامتيازات القانونية الأمريكية فيها، وإلغاءه قوانين العزل المفروض عليها،

والسعي إلى تخصيصها بمقعد دائم في مجلس الأمن، سيحفز حكومة كاي شيك إلى التصرف تصرُّف دولة عظمى، تدعم الاستقرار في الشرق الأقصى.

- المعلومات المضلِّلة، المنحازة إلى نظام كاي شيك، أسهمت في تفاقم حدّة الأزمة، وبلوغها مرحلة الصراع المسلح.
- القطيعة للطرف الصيني الآخر، ولاسيما رفض الرئيس الأمريكي روزفلت، أن يستجيب إلى رغبة ماوتسي تونج وشواين لاي في حوار مباشر معهما زادت الأزمة حِدة. ولو تأتّى ذلك الحوار، لأَمْكَن الحصول على المعلومات الصحيحة عن الأوضاع في الصين.
- مداراة الرئيس الأمريكي، ترومان، المعايير الداخلية، بإعلانه عزمه على انتهاج سياسات سلفه، دون إعادة تقييمها، فضلاً عن سماحه للجمهوريين، والفاعليات الصينية (اللوبي)، بالتدخل المستمر في الأزمة، أفسدا عليه إدارتها.
- تجاهُل الرئيس ترومان مقترحات وزارة الخارجية الأمريكية، وقف المساعدات للصين الوطنية؛ وترقب ما سينجم عن أطماع الاتحاد السوفيتي في منشوريا، وحرص الصين على المحافظة على وحدتها الإقليمية، عسى أن ينفجر الصراع الحقيقي بين الدولتَين، وينعكس على وحدة الصف الشيوعي كان أحد العوامل السلبية في إدارة الأزمة.

ثانياً: أزمة الصواريخ الكوبية(8 أكتوبر 1962)[2]

1ـ طبيعة الأزمة:

تعددت الإشاعات والأخبار حول نوايا الاتحاد السوفيتي من زرع صواريخ في كوبا المحاذية للولايات المتحدة الأمريكيَّة، خصوصًا وأن كوبا في بداية حكم

كاسترو تناصب العداء لأمريكا، وتتجه للانضمام إلى الاتحاد السوفيتي، والذي يشكل أخطبوطاً للولايات المتحدة الأمريكية.

2ـ تطور الأزمة:

فور اكتشاف الصواريخ السوفيتية في كوبا أصدر الرئيس الأمريكي قرارًا بتشكيل ما يسمى "اللجنة التنفيذية لمجلس الأمن القومي" مكونة من خمسة عشر عضوًا لإدارة الأزمة تم تفريغهم لهذه المهمة. وكان أهم ما يميز هذه اللجنة هو المساواة التامة بين الأعضاء حيث تم تحديد الشكليات وعدم الاهتمام بالأقدميات الوظيفية. وتلخص برنامج عمل اللجنة في:

أولاً: في محاولة اكتشاف النوايا الكامنة وراء مغامرة الاتحاد السوفيتي في نصب صواريخه في كوبا.

ثانياً: السعي لإيجاد بدائل ملائمة لإحباط المغامرة السوفيتية دون المجازفة بالدخول في مواجهة مأساوية معها.

وتعددت الآراء والتفسيرات حول نوايا الاتحاد السوفيتي من وراء زرع صواريخه في كوبا وقد توصلت اللجنة إلى حصر أهم هذه الآراء المختلفة حول نوايا الاتحاد السوفيتي في الآتي:

- تعزيز موقف السوفيت التفاوضي لإزالة الصواريخ الأمريكية من تركيا.
- يقصد الاتحاد السوفيتي توريط الولايات المتحدة الأمريكية في كوبا، للتقدم نحو برلين.
- قد يكون السوفيت أقدموا على هذه الخطو الجريئة دفاعًا عن حليفتهم كوبا. باعتبارها المركز الأمامي الوحيد للشيوعية في نصف العالم الغربي.

- يهدف السوفيت من هذا التصرف إلى "المناورة في اطار الحرب الباردة" وكان من بين الذين تبنوا هذا الرأي السفير "تشارلز بولين" الذي يستشهد بمأثورة لينين القائلة " إذا صادفت سكينك شيئًا صلبًا فلتتراجع.. أما إذا أصابت عصيدة فلتتقدم" وقد انحاز لهذا الرأي الرئيس الأمريكي كينيدي الذي كان حاكمًا للولايات المتحدة إبان تلك الفترة.
- إن هدف الاتحاد السوفيتي من هذا التصرف يكمن في محاولة تحديد التفوق الأمريكي في مجال الصواريخ.. إذ كانت هناك فجوة واسعة آنذاك في مجال الصواريخ بين أمريكا والاتحاد السوفيتي.

ولذلك فإن كوبا كانت البديل الأمثل للوصول إلى التوازن الاستراتيجي على المدى القصير ولتوفير نفقات باهظة على المدى الطويل.

3ـ أسلوب إدارة ومعالجة الأزمة:

وبعد الاستنتاجات المتعددة التي استعرضها صانع القرار الأمريكي محاولاً أن يستشف من خلالها نوايا الاتحاد السوفيتي من وراء إقدامه على نشر صواريخه في كوبا، فقد صاغ بدائله على النحو التالي:

- تجاهل التهديد السوفيتي.
- إجراء اتصالات سريعة مع "كاسترو" الكوبي.
- استخدام الضغوط الدبلوماسية.
- القيام بغزو كوبا.
- توجيه ضربة جوية.
- فرض حصار بحري على كوبا.

وقد تم تقييم البدائل وإيضاح سلبياتها وايجابياتها، ومالت الإدارة الأمريكية إلى البديل السادس "فرض حصار بحري على كوبا" إلا أن هناك عوائق قانونية ومحاذير لتطبيقه هو الآخر. وعلى ضوء الانتقادات التي وجهت إلى هذا البديل اقترح "ليندون جونسون" نائب الرئيس الأمريكي آنذاك تعديل تسمية الحصار من (Blockade) إلى حزام وقائي (Quarantine) تجنباً للمحاذير الوقائية المترتبة على استخدام الكلمة الأولى. وقد اتفقت أغلبية آراء أعضاء اللجنة ومنهم الرئيس الأمريكي على اعتماد هذا البديل بمثابة الخيار الأمريكي.

وبدأت التهديدات بين الطرفين واشتدت الأزمة فأصدر الرئيس الأمريكي تصريحاً أعلن فيه أن بلاده لن تتردد في اتخاذ إجراءات أخرى من بينها ضرب قواعد الصواريخ لو استدعى الأمر ذلك ولم يستبعد الرئيس في تصريحه احتمال وقوع مواجهة بين الدولتين إذا لم يقم الاتحاد السوفيتي بسحب صواريخه في موعد أقصاه 30 أكتوبر.

وفي مساء اليوم نفسه وصل خطاب إلى كينيدي من الرئيس السوفيتي "خروشوف" ذو نبرة معتدلة يقترح فيه سحب الصواريخ من كوبا مقابل تعهد أمريكا بعدم القيام بغزوها، وقد لوحظ أن هذا الخطاب لا يحمل تاريخ إرساله.

وفي اليوم التالي وصل إلى البيت الأبيض الأمريكي خطاب آخر من الرئيس السوفيتي "دون تاريخ هو الآخر" يحمل صيغة عنيفة ومطالب متشددة ويقترح فيه أن تقوم الولايات المتحدة بسحب صواريخها من تركيا مقابل سحب الصواريخ السوفيتية من كوبا. وبعرض الأمر على اللجنة التنفيذية لمجلس الأمن القومي قررت رفض العرض الوارد بالخطاب الثاني. وفي يوم 27 أكتوبر أعاد خروشوف عرضه بسحب صواريخه من كوبا في مقابل تعهد أمريكي بعدم غزو كوبا، فما كان من الرئيس الأمريكي إلا

قبول هذا العرض فورًا وترحيبه بإسهامات خرشوف الإيجابية في تحقيق السلام. وهكذا انتهت المواجهة وزال شبح الرعب النووي الذي خيم على العالم بأسره طوال أيام الأزمة.

4- الدروس المستفادة:

تشكل أزمة الصواريخ الكوبية إحدى أهم الأزمات السياسية التي واجهت حكومة الولايات المتحدة الأمريكية وقد تعاملت معها وفق أسس علمية حديثة في إدارة الأزمات.

أكدت أزمة الصواريخ الكوبية من جديد الأهمية الفائقة لدور الاتصالات في إدارة الأزمات. الضرورة الملحة لفتح قنوات اتصال مباشرة وفورية بين موسكو وواشنطن، ومن ثم فتح الخط الساخن بين العاصمتين، وهو الخط الذي أثبت فاعليته في تمكين الدولتين من وقف تصعيد الموقف بينهما أثناء بعض الأزمات اللاحقة.

أكد واقع الملاحظة عدم تدوين التاريخ في خطابي خروشوف إلى كينيدي الأهمية الخاصة التي يجب أن تولى لأدق التفاصيلات التي قد تطرأ على أسلوب الخصم في التعامل أثناء الأزمة وعدم إغفالها مهما كانت صغيرة.

ثالثاً: كارثة مصنع المبيدات في بهوبال الهندية بهوبال الهندية (17 كانون أول 1984)[3]

1- طبيعة الأزمة:

شهد العالم أسوأ كارثة تقنية في مصنع للمبيدات الحشرية في بلدة " بهوبال" الهندية في 17 ديسمبر لعام 1984، حيث حدث تسرب خطير لغاز (ايزوسيانات الميتيل) نتيجة لخطأ فني بسبب سوء المراقبة. ويعتبر هذا المصنع ثاني مصنع في العالم لإنتاج هذا الغاز الشديد السميَّة لأغراض المبيدات الحشرية إذ إنه أخطر من مادة الكلور الفتاك بخمسين مرة، وهو غاز سائل بلا لون سريع التبخر.

2ـ تطور الأزمة:

حدثت أول إشارة "لليلة الحزينة" في الساعة 11 مساءً حينما لاحظ أحد العمال في المصنع الكائن في ضاحية بهوبال والبالغ عدد سكانها 672.000 نسمة والتي تبعد 466 ميلاً جنوب نيودلهي أن الضغط بدأ يزداد في خزان يحتوي على 45 طنًا من المادة الكيماوية وبعد 56 دقيقة من منتصف الليل بدأت المادة بالتسرب من أحد المحابس التالفة، وبعد ساعة شكل الغاز سحابة موت كثيفة اتجهت نحو بهوبال وكولاهو المجاورة لأسوار المصنع مخلفًا مئات الموتى نيام، وحاصر الغاز بسرعة محطة القطار التي يلجأ إليها المتسولون هربًا من البرد وتوفي 20 وسقط 200 آخرون مصابون بشدة. وتابعت السحابة سيرها عبر المعابد والأسواق والشوارع وعبر قطاع المدينة البالغ 25 ميلاً مربعًا، وكان الليل باردًا والريح هادئة مما ساعد على استقرار الغاز على الأرض و مما حال دون تبدد الغاز أثناء النهار.

وقد شوهدت الحيوانات تتخبط على الأرض وهي تفارق الحياة، وحينما انتشرت كلمة "سحابة السم" أخذ الألوف بالهرب من الأبخرة سواء بالسيارات أو الدراجات أو على الأقدام، وقد أضحى المئات بل الألوف منهم يفقدون بصرهم وأخذو يتلمسون طريقهم ويتعثرون في الظلام ببعضهم البعض. وعندما رحلوا إلى بر الأمان حسب اعتقادهم كان قد مات المئات منهم.

وقد توفي أكثر من 2.500 شخص في أسوأ كارثة صناعية عرفها العالم في حين كان 1.000 شخص مهددون بالموت و 3.000 مرضى خطرين، وتمت معالجة 150.000 في المستشفيات والعيادات، ومعظمهم ماتوا خنقًا والبعض عانى من إصابات القلب وكانت الكارثة شديدة على الأطفال وكبار السن وأصيب المئات بالعمى الدائم

ورافقه بعض حالات الشلل والكحة الشديدة والرجفة العنيفة وظهور الزبد الأحمر على الشفاه.

3ـ ما بعد الأزمة:

باشرت الحكومة الهندية التحقيق فتبين أن مادة "ايزوسيانات الميتيل" تخزن في خزانات من ستانلس ستيل ثلاثية التصفيح تحت الأرض لمكافحة أي تسرب قد يحدث ولحجبها عن الحرارة، ويتم تبريدها حتى 100 درجة فهرنهايت للإبقاء على الغاز بحالة السيولة، وجرى تجهيزها بمنظمات حرارية ومحابس ووسيلة إنذار عندما تزيد الحرارة عن ذلك.

زود المصنع بوسيلتي سلامة تعملان في حالة تصدع الخزان؛ الأولى تقوم على مبيد الغاز بمعالجته بالصودا الكاوية، فإذا فشلت هذه الطريقة يتم إشعال الغاز المنطلق دون أن يحدث أضرارًا إلا أن الطريقتين لم تعملا بسبب توقف المصنع قبل أسبوعين لأغراض الصيانة وكانت الخزانات والمواسير قيد الإصلاح. وقد كانت إحدى لوحات المراقبة المهمة في غرفة التحكم مفصولة ولذلك لم تظهر علامات التسرب على لوحات الانذار.

4ـ الدروس المستفادة:

فداحة الكارثة أثارت اليقظة إلى موضوع الخطر التكنولوجي الكيميائي منذ بداية هذا القرن.

هذه المصانع في الحقيقة لم تنشأ إلا لخدمة البشرية وتحقيق أعلى معدلات الرفاه، ولكن ومع نقص وسائل السلامة وضعف المراقبة وحدوث الأخطاء الفادحة تتحول هذه المصانع إلى مصادر أخطار وكوارث تهدد البشرية وتشقيها، بدلاً من أن تسعدها.

رابعاً: أزمة الحادي عشر من سبتمبر (2001)

1ـ طبيعة الأزمة:

فوجئ العالم بأسره وأمريكا تحديداً بأول عملية إرهابية من نوعها حيث قامت صباح يوم الثلاثاء 2001/9/11، ثلاث طائرات مدنية أمريكية مختطفة بالاصطدام ببرجي مركز التجارة العالمي وبمبنى وزارة الدفاع الأمريكية (البنتاجون) وسقوط الطائرة الربعة بركباها قبل أن تصل إلى هدفها غير المعلوم.

وقد أشارت التقديرات الأمريكية أن عدد ضحايا هذه العملية الإرهابية قد تجاوز الخمسة آلاف شخص من عدة جنسيات أغلبها الأمريكية علاوة على الخسائر التي تصل إلى آلاف المليارات من الدولارات. يضاف إلى ذلك الخسائر المعنوية التي منيت بها الولايات المتحدة الأمريكية والتي نزلت بكبريائها وسمعتها الاستخبارية إلى الحضيض.

2ـ تطور الأزمة:

كان الاعتقاد في بداية الهجوم أن اصطدام الطائرة بالبرج الأول حادث عرضي، إلى أن تم الاصطدام بالبرج الثاني بعد 18 دقيقة من الحادث الأول، وعندها أدركت الجهات الرسمية أن العمل إرهابي وليس حادثاً عرضياً.

وبمحفزات صهيونية قامت الأجهزة الاعلامية الغربية بتوجيه الاتهام دون دليل للعرب والمسلمين، وقد اعتبرت أمريكا هذا العمل عدواناً على الدولة يصل إلى إعلان الحرب حيث أعلن الرئيس الأمريكي آنذاك (جورج دبليو بوش) أن الولايات المتحدة الأمريكية في حالة حرب وعلى جميع الأمريكيين الاستعداد له.

وقد ظل البرج الشمالي واقفاً لمدة ساعة ونصف الساعة بعد أن اصطدمت به الطائرة "أميركان ايرلايز" الرحلة 175.

وتحمل البرجان صدمة البوينج 767 التي تزن 400.000 رطل وتطير بسرعة 300 ميل في الساعة. وقد تأرجح المبنيان إلى الأمام ثم إلى الخلف ولو لم تشتد النيران لتمكن الناس من الخروج، بيد أن النيران اشتعلت بشدة نتيجة وجود 60.000 رطل من وقود الطائرات وهي حمولة الطائرتين.

وقد وصلت الحرارة إلى 2.000 درجة مئوية وهذا أكثر مما يحتمله الحديد الصلب والمباني الخرسانية، فالحديد يفقد نصف قوته عندما تصل الحرارة إلى 1.500 درجة.

ولم يكن ثمة أي تدرج فبمجرد بداية الانهيار لم يستغرق الأمر سوى لحظات؛ لأن الوزن المتزايد والسرعة الكبيرة تؤدي إلى سقوط الطوابق وكأنها مناديل ورقية.

ويبلغ ارتفاع البرج الواحد 1.362 قدمًا وقد اكتمل بناؤهما عام 1976م ويتكون كل منهما من 110 طوابق. وقد صمم البرجان ليصمدا أمام رياح عاتية تبلغ سرعتها 90 ميلاً في الساعة إلا أنهما لم يصمدا أمام هذا الهجوم الإرهابي أكثر من ساعة[4].

في الواقع لم تعلن أي جهة أو منظمة مسؤوليتها عن هذا العمل، ورغم ذلك تم إعلان نتائج التحقيق الأولية والتي تدين مجموعة من الشبان العرب والذين تلقوا تدريبات في مدارس الطيران الأمريكي مشيرة إلى علاقتهم بتنظيم القاعدة، ولم تستقر قائمة المتهمين فكل يوم هناك اسم جديد، وكل يوم يشطب اسم جديد لثبوت حياته أو عدم علاقته.

3ـ أسلوب إدارة ومعالجة الأزمة:

وعلى إثر ذلك قامت الولايات المتحدة الأمريكية تباعاً بعدة إجراءات للتعامل مع هذه الأزمة من أهمها:

- توجيه فرق الإنقاذ إلى الموقع للمساعدة وعلاج الجرحى وانتشال الجثث والبحث عن الأحياء تحت الأنقاض، وقد قامت أمريكا بجهد بارز في ذلك تساعدها الإمكانات الحديثة التي تمتلكها أجهزة الدفاع المدني الأمريكي والمؤسسات ذات العلاقة.
- قيام المسؤولين وعلى رأسهم الولايات المتحدة الأمريكية بمحاولة إعادة الثقة للشعب الأمريكي وطمأنته بأن ما قد حصل، حصل ويجب أن نفكر بالقادم من الأيام ولا ننظر للخلف لنبدأ الحياة من جديد.
- إنشاء وزارة للأمن الداخلي تتولى التنسيق مع المؤسسات الأمنية المتناثرة والإشراف بشكل دقيق وشامل على النواحي الأمنية في الدولة. مما يدل على أن أمريكا صحت من غفوتها وأعطت الأمن الأولوية في قائمة اهتماماتها.
- قيام الحكومة بتحذير الأمريكيين من التمييز بين المواطنين والمقيمين خصوصاً العرب والمسلمين، وعدم إيذائهم والاعتداء عليهم، وقد زار الرئيس الأمريكي (آنذاك) أحد المراكز الإسلامية معتذراً عما صدر منه خلال أحد تصريحاته بشأن ما يسمى الحروب الصليبية.
- تشديد الإجراءات في المطارات والفنادق، ومراقبة الأجانب وكل من تدور حوله الشبهات، والحد من المرونة التي كانت هي السائدة في معظم مناحي الحياة، وذلك لضمان عدم حدوث عمل إرهابي آخر.

أعلن الرئيس الأمريكي حملته على الإرهاب مؤكداً بأن الذي ليس مع أمريكا فإنه مع الإرهاب، وقد انتقدته العديد من الدول على هذا التصنيف المجحف.

حشدت أمريكا قواتها لاجتياح أفغانستان والقضاء على الإرهاب الذي تشير تقاريرهم أنه يوجد ويتكاثر على أرضها، وقد حصلت على الضوء الأخضر من العديد من الدول الأوروبية.

أشار الرئيس بوش بأن الحرب ليست ضد الإسلام وإنما ضد الإرهاب وقد تم اقتياد العديد من الأسرى المسلمين عشوائياً بتهمة مسؤوليتهم عما حدث وعلاقتهم بالإرهاب، إلا أنهم لم يتمكنوا من العثور على قيادات تنظيم القاعدة ومازال البحث جارياً.

4ـ الدروس المستفادة:

- العملية الإرهابية التي تعرضت لها الولايات المتحدة الأمريكية تعتبر كارثة بكل مقوماتها سواء من حيث حجمها وفجائيتها وخسائرها.
- تعاملت الولايات المتحدة الأمريكية مع هذه الكارثة بنجاح فيما يتعلق بالجوانب المادية من حيث الإنقاذ والإسعاف والإخلاء والعلاج النفسي للمتضررين وإعادة التوازن، إلا أنها في الجانب السياسي والإعلامي لم يحالفها التوفيق بل تخبطت منذ اللحظة الأولى في التعامل الإيجابي مع الحدث.
- الواقع أن الحادث الإرهابي كان من المفروض أن يعتبر فرصة جيدة لأمريكا لو استفادت منه في سبر أسباب هذا العدوان عليها دون الأخرى،

فلربما اكتشفت خللاً في سياستها واهتزازاً في ميزان عدالتها قاد إلى هذا الاعتداء الكبير.

- استخدام الطائرات المدنية كأدوات تدمير للمنشآت حيث يعتبر هذا الأسلوب مستحدثًا سيؤثر على مستقبل التعامل مع حوادث اختطاف الطائرات على وجه جديد.

المبحث الثاني
الأزمــات العربية

أولاً: أزمة حرب أكتوبر (6 أكتوبر 1973)

1ـ خلفية تاريخية للأزمة:

لاحت منذ بداية السبعينيات، معالم الوفاق الدولي بين الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة الأمريكية. كذلك بدأت عملية انفراج العلاقات المصرية ـ الأمريكية، وخاصة بعد طرد الرئيس أنور السادات الخبراء السوفيت، في يوليه 1972؛ وإحيائه للاتصالات المصرية ـ الأمريكية، من خلال قنوات غير مباشرة؛ وأمكن احتواء كثير من الخلافات العربية البينية، ما زاد القناعة الأمريكية باستقرار الأوضاع في المنطقة، ودعم حالة اللاحرب واللاسلم. وقدرت الإدارة الأمريكية، أنه ليس أمام العرب سوى الحل السلمي، وبالشروط الأمريكية، فسعت إلى:

1 ـ منع الصراع المسلح، في منطقة الشرق الأوسط، بين العرب وإسرائيل.

2 ـ الحدّ من تنامي العلاقات، بين العرب والاتحاد السوفيتي، في إطار المحافظة على سياسة الانفراج الدولي.

3 ـ صياغة أُسُس وقواعد جديدة لأيّ مفاوضات عربية ـ إسرائيلية.

وتنفيذاً لهذه الأهداف، طفقت الولايات المتحدة الأمريكية تدعم إسرائيل عسكرياً، لتفُوق قوّتها قوة الدول العربية بعامة، ودول الطوق بخاصة. وحاولت إقناع العرب بأن الصراع العربي ـ الإسرائيلي لن ينتهي إلاّ بالسبُل الدبلوماسية؛ فاستجدت قنوات اتصال سرية بين القاهرة وواشنطن، طورت العلاقات بينهما وأنعشتها. وفي 24 سبتمبر 1973، علمت الاستخبارات الأمريكية، أن مناورات ستنفّذ، على الجبهتين:

المصرية والسورية، ويتم تغيير أسلوبها بنيَّة الهجوم، على الجبهتَين كلتَيْهما. بيد أن الإدارة الأمريكية، تجاهلت ذلك وهوَّنت خطره. ولم تكن الاستخبارات الإسرائيلية بأخطر من نظيرتها الأمريكية، إذ استهانت بالأمر، على توافر الشواهد، التي أكدت قرب العملية الهجومية، ولاسيما وصول شحنات صواريخ سوفيتية، إلى مصر وسورية.

2ـ تطوُّر الأزمة وأسلوب إدارتها:

سدرت الإدارة الأمريكية في استخفافها بخطر الموقف، على اندلاع القتال، في 6 أكتوبر 1973؛ ليقينها بالتفوق الإسرائيلي العسكري على العرب. وما اقتراح جماعة عمل واشنطن للعمليات الخاصة، تحريك بعض وحدات الأسطول السادس إلى منطقة الشرق الأوسط إلا تعبير عن الاقتناع الأمريكي بهزيمة عربية جديدة، قد تحمل السوفيت على التدخل ما يجب الاستعداد له مبكراً؛ فضلاً عن أنها سترمي حكم مصر في أيدي اليساريين، ما قد يستتبع انقلابات عسكرية في العالم العربي.

خشيت واشنطن نجاح العرب في هزيمة إسرائيل بأسلحة سوفيتية؛ وهي الساعية إلى قَصْر دور موسكو في الصراع. ولكنها لم تطرح دعوتها على مجلس الأمن، ريثما تستعيد الدولة العبرية الأراضي، التي حررتها القوات: المصرية والسورية؛ وتمسك بزمام الموقف إمساكاً، توقن العاصمة الأمريكية بحتميته؛ حتى أنها لم تسرع في إمدادها بالأسلحة؛ ناهيك بأنها لو عجلت به، لاستثارت حفيظة العرب، ودفعت الاتحاد السوفيتي إلى الإمعان في دعمهم.(5)

وسرعان ما بادرت الإدارة الأمريكية إلى مشاورات مع الاتحاد السوفيتي في 6 و7 أكتوبر 1973؛ بهدف الاتفاق المبدئي على شروط وقف إطلاق النار، قبل طلب عقد اجتماع لمجلس الأمن. كما اتصلت بالحكومة المصرية، مؤكدة خطر الهجوم

الإسرائيلي المضادّ، وطالبت بقبول وقف إطلاق النار، على أساس انسحاب القوات إلى مواقعها قبل الاشتباكات. وحذرت، كذلك، الأردن من التورط في الصراع المسلح. إلاّ أن مصر وسورية والاتحاد السوفيتي، رفضت شروط وقف إطلاق النار رفضاً كاملاً.

أيقنت واشنطن أنه لا بدّ من انتصار عسكري إسرائيلي، يُرغم الدول العربية على قبول وقف إطلاق النار؛ ولكن إسرائيل، لن ترضى به، إلاّ إذا تحوّل الموقف العسكري في مصلحتها. ولذلك، تريثت الإدارة الأمريكية في طلب وقف إطلاق النار، ريثما تُنْجِز إسرائيل ما وعدت، من حسم الموقف على الجبهة السورية في 9 أكتوبر وتحقيق الانتصار على العرب، في نهاية الأسبوع الأول من بداية الصراع.

في نهاية يوم 9 أكتوبر، تطوَّر الموقف تطوُّراً سريعاً، حمل إسرائيل على طلب إمدادات عسكرية عاجلة؛ بل دفع رئيسة وزرائها إلى زيارة العاصمة الأمريكية. كما أثار الشكوك في صحة تقارير الاستخبارات الأمريكية، وحقيقة الموقف العسكري الإسرائيلي. ولذلك، ارتأت الإدارة الأمريكية تعديل سياستها، فوافقت على طلبات إسرائيل العسكرية، وتعويضها من خسائرها كافة. وقبلت أن تكون مواقع القتال، هي خط وقف إطلاق النار، حين إقراره؛ مع التزام إسرائيل بالانسحاب من الأراضي المحتلة.

في 10 أكتوبر، وافقت إسرائيل على وقف إطلاق النار غير المشروط، والانسحاب من الأراضي العربية المحتلة. وأكدت الإدارة الأمريكية وصول إمدادات عسكرية سوفيتية إلى مصر وسورية، فبادرت إلى إنشاء جسر، جوي وبحري، يمد الإسرائيليين بالأسلحة، بعد أن أصبحوا في موقف صعب يحملهم على اللجوء إلى خيارهم الأخير، وهو استخدام القنبلة النووية.

بعد تمكُّن القوات الإسرائيلية من ثغر الجبهة المصرية، في الدفرسوار، وافقت الإدارة الأمريكية على الاقتراح السوفيتي، وعقد اجتماع بينهما؛ حرصاً على سياسة الانفراج الدولي. إلاّ أن عدم التزام إسرائيل بقرار مجلس الأمن، الرقم 338، الصادر في 22 أكتوبر 1973؛ ورفض الولايات المتحدة الأمريكية، في 24 أكتوبر، الضغط عليها، لإجبارها على تنفيذه، أفسدا على الدولتَين العظميَين اجتماعهما، بل زادا الموقف بينهما توتراً؛ إذ بادرت موسكو إلى رفع درجة استعداد 7 فِرق سوفيتية محمولة جواً، وإنشاء قيادة متقدمة لها، في جنوب شرقي الاتحاد السوفيتي، وزيادة عدد قطع الأسطول السوفيتي في البحر الأبيض المتوسط إلى 85 قطعة؛ لإجبار إسرائيل على تنفيذ قرار وقف إطلاق النار. فردت واشنطن برفع درجة استعداد القوات الأمريكية الإستراتيجية. غير أن استنفارهما، لم يَطُل؛ إذ أيدتا كلتاهما، في 25 أكتوبر، قرار مجلس الأمن، الرقم 340، الداعي إلى إنشاء قوة طوارئ دولية، دون مشاركتهما لمراقبة وقف إطلاق النار. فتبددت، في 26 أكتوبر، ظلمات الأزمة.[6]

3ـ تقييم إدارة الأزمة:

كان لأزمة أكتوبر 1973 دور أساسي في تصحيح الرؤى والمفاهيم الأمريكية، في تبنّي استراتيجيات جديدة، توائم أهداف واشنطن المرحلية.

1 ـ كان هدف الولايات المتحدة الأمريكية، في الشرق الأوسط، قبل أزمة أكتوبر 1973، هو إبقاء أوضاعه على ما هي عليه، ومنع الصراع المسلح فيه. ومع بداية الصراع، لم يراودها شك في حتمية هزيمة العرب، وضرورة الحدّ من التدخل السوفيتي في المنطقة. وفي الوقت نفسه، كان هناك تصميم أمريكي على ألاّ تحقق إسرائيل انتصاراً ساحقاً على العرب، من خلال حمل

مجلس الأمن على إصدار قرار، بوقف إطلاق النار، ويعيد القوات إلى مواقعها قبل الاشتباك. ومع الرفض، العربي والسوفيتي، للشق المتعلق بعودة القوات إلى مواقعها قبل الاشتباك، وتدهور الموقف الإسرائيلي العسكري، عمدت واشنطن إلى إمداد إسرائيل باحتياجاتها العسكرية، بما لا يتيح لها سحق العرب، الذين سيرفضون، آنئذٍ، التفاوض من موقف ضعف.

2 ـ لم تتردد الإدارة الأمريكية في توجيه تحذيرات شديدة اللهجة إلى إسرائيل، حينما خرقت وقف إطلاق النار، وتمكنت من حصار الجيش المصري الثالث. ولكن، لم تتردد، كذلك، في رفع درجة استعداد قواتها، لمواجهة تدهور الموقف، على أثر الاستعداد السوفيتي للتدخل العسكري.

3 ـ نجحت الولايات المتحدة الأمريكية في عزل المؤثرات الخارجية عن أسلوب إدارة الأزمة. فقد واكبت أزمة حرب أكتوبر مشكلتان أساسيتان، هما: فضيحة ووترجيت، وأزمة النفط. إلا أن تفاعلات سياستها الداخلية، لم تنعكس، في هذه الأزمة، على قراراتها السياسية؛ على الرغم من الارتباط الوثيق بين سياستيها: الخارجية والداخلية.

4 ـ تفهمت واشنطن دوافع حرب أكتوبر، فاعترف الرئيس الأمريكي، نيكسون، بضرورة الاضطلاع بدور إيجابي، وفعال، يستهدف تسوية سلمية دائمة، في الشرق الأوسط. ولذلك، كان هناك العديد من الاتصالات الدبلوماسية الأمريكية، من أجل تحقيق هذا الهدف، سواء أثناء مرحلة الصراع المسلح أو بعده.

5 ـ مما لا شك فيه، أن القرارات الأمريكية، أثناء حرب أكتوبر 1973، الرامية إلى وقف إطلاق النار، وتكثيف الدعم، العسكري والمالي،

الأمريكي لإسرائيل، والاتصال بالقيادة المصرية، والاتحاد السوفيتي، من أجل العمل على وقف إطلاق النار، وإعلان حالة التأهب النووي، والضغط على إسرائيل، لفتح طريق إمداد للقوات المصرية المحاصرة، شرق القناة، كل ذلك، كان الخلفية، التي مهدت لقبول أطراف الصراع الدور الأمريكي الجديد، وإقناعهم بالوساطة الأمريكية، إذ أصبح خيار التفاوض أكثر إقناعاً وقبولاً.

ثانياً: الأزمة التونسية (18 أكتوبر 2010)

1ـ طبيعة الأزمة:

قامت السلطات التونسية بمصادرة عربة المواطن محمد بوعزيزي البالغ من العمر 26 سنة اليدوية التي يبيع عليها الخضار والفواكه في ولاية سيدي بوزيد بتونس، وعندما ذهب لإدارة البلدية ليحاول استرداد عربته وهي رأس ماله والتي يقتات عليها هو وأسرته قابل شرطية تدعى فادية حمدي عمرها 35 سنة، وعندما حاول الحديث معها قامت بصفعه على وجهه قام على إثر ذلك بالذهاب إلى المحافظ ليقدم شكوى بذلك فرفض استقباله فخرج للشارع وأخذ يصرخ من شدة الغيظ، ثم أحضر مادة البنزين وأضرم في نفسه النار؛ لتكون بذلك صفعة الشرطية هي شرارة الثورة في تونس (معروف في قبيلة الهامة أن الذي تضربه إمرأة تلبسه فستاناً).

2ـ تطور الأزمة:

استيقظت تونس الخضراء على صرخات بائع الخضار وهو يشعل النار في نفسه وينهي حياته بطريقة مأساوية، فكانت الشرارة التي أشعلت غضب وكرامة الجياع. فخرج الشعب في تونس للاحتجاج وحصلت مواجهات عنيفة بين المحتجين ورجال

الشرطة استمرت وامتدت هذه الاحتجاجات إلى كافة الأراضي التونسية، وقد لجأ رجال الشرطة إلى الاستخدام المفرط للقوة أدى إلى سقوط 57 قتيلاً ومئات الجرحى، ولم يتمكن رجال الأمن من السيطرة على المحتجين أعقبه تدخل لقوات الجيش ثم خرج زين العابدين بن علي (رئيس الجمهورية)، ووعد جموع المتظاهرين بعدم ترشحه لفترة رئاسية أخرى، ومحاسبة المفسدين إلاّ أن الاحتجاجات استمرت إلى أن خرج وترك الحكم وكان ذلك في 14 كانون ثاني 2011.[7]

3ـ أسباب الأزمة:

- فشل الحكومة التونسية في تنفيذ مشاريع تضمن وظائف كافية لاستيعاب المنضمين الجدد إلى سوق العمل، وخاصّة ذوي الشهادات الجامعيّة.
- نسبة البطالة العالية التي تعاني منها تونس والتي تصل إلى 14٪ وإلى 30٪ لدى الشريحة العمرية 15ـ19 عامًا.
- معاناة النمو الاقتصادي من التخصص والاعتماد المفرط على سوق واحدة هي الاتحاد الأوروبي الذي يعجز عن مجاراة الوظائف المطلوبة.
- أسست تونس اقتصادها على القطاعات ذات المهارات المتدنيّة التي تعتمد مثلاً على صناعة المنسوجات والملابس، وكذلك السياحة الموجهة إلى الأوروبيين ذوي الدخل المنخفض المتوسط.
- بيئة العمل التونسية لا تقدم سوى القليل من الحماية للمستثمرين؛ وذلك لغياب الشفافية وحكم القانون.
- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إنتاجات محدودة، وتؤدي هذه العوامل إلى تقييد المبادرات وتخفيض الاستثمار الخاص مما ينتج عنه.

- تقارير ويكيليكس التي نقلت عن مسؤولين أمريكيين أن حكم تونس بيد الشخصيات المقربة من النظام بالإضافة إلى الحياة الفخمة لأسرة الرئيس التونسي في الوقت الذي يعاني فيه الشعب التونسي من الحرمان وغلاء الأسعار والحياة القاسية.

ثالثاً: الأزمة المصرية (24 كانون ثاني 2011):

1ـ طبيعة الأزمة

بدأت في الرابع والعشرين من يناير/ كانون الثاني 2011 الاحتجاجات المستمرة من قبل الأحزاب المعارضة للحزب الحاكم المتأثرة بأحداث تونس والمتصدية لرغبة حسني مبارك في انتخاب نجله جمال مبارك للرئاسة خلفاً له، واتسعت هذه المظاهرات بصورة عفوية في كبريات المدن المصرية ولا سيما القاهرة و السويس و الإسكندرية. وكان الحل الوحيد في نظرها رحيل الرئيس حسني مبارك وحزبه الحاكم.

2ـ تطور الأزمة:

إن خروج الشعب التونسي للاحتجاج بعد أن أشعل المواطن التونسي محمد بوعزيزي النار في نفسه وحصول مواجهات عنيفة بين المحتجين ورجال الأمن وتنحي الرئيس زين العابدين عن الحكم دفع الشعب المصري للخروج من عنق الزجاجة وتفريغ الاحتقان السابق وخروج المواطنين إلى الشوارع في كافة المدن والأرياف، أعقبه تجمع منظم لكافة الأحزاب والمعارضة وعدد كبير من المواطنين، وقد زاد التعامل القاسي من قبل رجال الأمن وقمعهم بطريق همجية غضب الجماهير؛ مما أدى إلى سقوط قتلى وجرحى من المواطنين، الأمر الذي أدى إلى انضمام غالبية المواطنين بكافة أطيافهم إلى التجمع في ميدان التحرير.

وأول مؤشر لإحساس حسني مبارك بقوة المعارضة تمثل بلجوء مبارك الابن إلى مغادرة البلاد. أما مبارك الأب فأخذ بالمقاومة في سبيل حماية نفسه و نظامه. وفي هذا السياق فإنه قام بمبادرتين مهمتين يومي الثامن والعشرين و التاسع والعشرين من يناير/كانون الثاني.[8]

- المبادرة الأولى هي تعيينه رئيس جهاز المخابرات عمر سليمان نائباً له بغرض تهدئة المعارضة، و حله الحكومة وتكليفه أحمد شفيق بتشكيل حكومة جديدة، وكلّ من عمر سليمان وأحمد شفيق هما صديقان لمبارك و لهما جذور عسكرية. كما أرسل مبارك الجيش إلى الشوارع لإظهار قوته العسكرية. و لوحظ قيام الطائرات الحربية بالتحليق فوق ميدان التحرير.
- المبادرة الحرجة الثانية لمبارك تمثلت بالمكالمة الهاتفية التي جرت بينه و بين الرئيس الأمريكي باراك أوباما. وقد اكتسب مبارك الشجاعة و الجرأة من تباحثه مع الرئيس أوباما ووزيرة الخارجية الأمريكية هيلاري كلينتون، حيث دعا إلى انتقال منظم أو مستقر للسلطة خلافاً لمطالب المتظاهرين. و المعلومات الصادرة عن الغرب و التي إنعكست على الصحافة، كانت تؤكد على ضرورة عدم رحيل مبارك فوراً، وذلك للحيلولة دون مجيء الإخوان المسلمين إلى السلطة بعد رحيل مبارك. و الجو العام كان باتجاه مواصلة نظام موالٍ للغرب في مصر وضرورة حماية سلطة مبارك التي هي في تعاون مع الغرب منذ سنوات عديدة .

وعندما تلقى مبارك هذه الرسالة أعلن عدم مغادرته البلاد وسيبقى في السلطة حتى الانتخابات المقبلة التي لن يكون مرشحاً فيها. وهذا كان يعني أن مبارك سيواصل التصدي لمطالب الديمقراطية التي ينادي بها المعارضون. وجميع المعارضين

وعلى رأسهم محمد البرادعي لم ينسحبوا من الشوارع و أمهلوا مبارك فترة للرحيل حتى يوم الجمعة الرابع من فبراير/شباط .

وعارض مبارك هذا الإنذار وقابله برد فعل شديد. و دعا الجيش المصري الشعب إلى الانسحاب من الشوارع و العودة إلى منازلهم. وهذه الدعوة كانت بمثابة تطور يظهر وقوف الجيش إلى جانب مبارك. و عقب ذلك وقعت صدامات عنيفة بين المعارضين وبين الأطراف المدنية والرسمية الداعمة لمبارك. وفي نتيجة هذه الصدامات تعرض ميدان التحرير للدمار.

وعندما تأكد الرئيس حسني مبارك أن الجيش سيبقى على الحياد أعلن نائبه عمر سليمان أن الرئيس مبارك تنحى عن الحكم وغادر الرئيس مبارك وزوجته القاهرة إلى شرم الشيخ.

3ـ أسباب الأزمة:

- نظام الحكم في مصر هو جمهوري نصف رئاسي تحت قانون الطوارئ (قانون رقم 162 لعام 1958) المعمول به منذ سنة 1967 ، باستثناء فترة انقطاع لمدة 18 شهراً في أوائل الثمانينيات. بموجب هذا القانون توسعت سلطة الشرطة وعلقت الحقوق الدستورية وفرضت الرقابة وقيد القانون بشدة أي نشاط سياسي غير حكومي مثل: تنظيم المظاهرات، والتنظيمات السياسية غير المرخص بها، وحظر رسمياً أي تبرعات مالية غير مسجلة. وبموجب هذا القانون فقد احتجز حوالي 17.000 شخص، ووصل عدد السجناء السياسيين كأعلى تقدير ب 30.000.

- تعتبر قسوة الشرطة أحد الأسباب الرئيسة غير المباشرة في هذه الثورة، حيث إنه في ظل قانون الطوارئ عانى المواطن المصري الكثير من الظلم والانتهاك لحقوقه الإنسانية والتي تتمثل في طريقة القبض والحبس والقتل وغيره، وفي ظل هذه الأحداث مقتل الشاب خالد محمد سعيد الذي توفي على يد الشرطة في منطقة سيدي جابر في الإسكندرية يوم 6 يونيو 2010. الذين قاموا بضربه حتى الموت أمام العديد من شهود العيان، وفي يوم25 يونيو قاد محمد البرادعي المدير السابق للوكالة الدولية للطاقة الذرية تجمعاً حاشداً في الإسكندرية منددا بانتهاكات الشرطة ثم زار عائلة خالد سعيد لتقديم التعازي ثم تُوفي شاب في الثلاثين وهو السيد بلال أثناء احتجازه في مباحث أمن الدولة في الإسكندرية، وترددت أنباء عن تعذيبه بشدة، وانتشر على نطاق واسع فيديو يُظهر آثار التعذيب في رأسه وبطنه ويديه.
- ازدياد الفساد السياسي في إدارة مبارك بشكل كبير، بسبب ازدياد النفوذ على النظام المؤسساتي الذي هو ضروري لتأمين الرئاسة لفترة طويلة. وقد أدى هذا الفساد إلى سجن شخصيات سياسية وناشطين شباب دون محاكمة، ووجود مراكز احتجاز خفية غير موثقة وغير قانونية، وكذلك رفض الجامعات والمساجد والصحف الموظفين على أساس الميول السياسية. وعلى المستوى الشخصي، يمكن لأي فرد أو ضابط أن ينتهك خصوصية أي مواطن في منطقته باعتقاله دون شرط بسبب قانون الطوارئ.
- زيادة عدد السكان ساعد في زيادة الفقر، وقلة التعليم، والدخل القومي للفرد، ومشاكل الإسكان، فمصر هي ثاني أكبر دولة في أفريقيا بعدد السكان بعد نيجيريا، وهي أكبر دولة في منطقة الشرق الأوسط. و حسب

تقديرات سنة 2007) وصل عدد سكان مصر لحوالي 78 .733 .641 نسمة (يوجد تقديرات أخرى تقول أن عدد سكان مصر وصل 81.713.517 في يوليه 2008).

- بينما كان عدد سكان مصر عام 1966، 30083419 نسمة، و معظم المصريين يعيشون بالقرب من ضفاف نهر النيل، في مساحة حوالي 40000 كيلومتر مربع (15000 ميل مربع)، لأن هذه الأرض تعتبر هي الوحيدة القابلة للزراعة في مصر.
- تصدير الغاز المصري لإسرائيل، منذ عام 2004، حيث أبرمت أربعة عقود تقوم بموجبها مصر بتصدير الغاز الطبيعي لإسرائيل، ويمتد العمل بهذه العقود حتى عام 2030. ولقد تسببت هذه العقود في أزمات سياسية كبيرة للحكومة المصرية بسبب معارضة خبراء بترول وسفراء سابقين، حيث إن التصدير يبدأ في حالة وجود فائض وهو ما لم يتوافر في مصر. واعتبر هؤلاء تلك العقود إهداراً للمال العام ومجاملة لإسرائيل فضلاً عما يشوبها من فساد وعدم شفافية وهو ما دعا المحكمة الإدارية بمصر إلى أن تصدر أحكامها ببطلان قرار وزير البترول المهندس سامح فهمي لتكليفه مديري شركات عامة ببيع الغاز لشركة حسين سالم، التي تقوم بدورها بتصديره إلى شركة الكهرباء الإسرائيلية، وطالبت المحكمة الحكومة المصرية بإعادة النظر في أسعار التصدير.
- أجريت انتخابات مجلس الشعب قبل شهرين من اندلاع الاحتجاجات وحصل الحزب الوطني الحاكم على 95% من مقاعد المجلس. أي أن المجلس خلا من أي معارضة تذكر؛ مما أصاب المواطنين بالإحباط. وتم وصف تلك

الانتخابات بالمزورة نظراً لأنها تناقض الواقع في الشارع المصري. بالإضافة إلى انتهاك حقوق القضاء المصري في الإشراف على الانتخابات فقد أطاح النظام بأحكام القضاء في عدم شرعية بعض الدوائر الانتخابية. ومُنع الإخوان المسلمون من المشاركة في هذه الانتخابات بشكل قانوني.

- تفجير كنيسة القديسين هو عملية إرهابية حدثت في مدينة الإسكندرية وسط الاحتفالات بعيد الميلاد للكنائس الشرقية. بعد حلول السنة الجديدة بعشرين دقيقة حدث انفجار أمام كنيسة القديسين في منطقة سيدي بشر. هذه العملية الإرهابية أوقعت 25 قتيلاً (من بينهم مسلمون) كما أصيب 97 شخصًا. وتعتبر أول عملية إرهابية بهذا المشهد المروع تحدث في تاريخ مصر. قبل العملية بفترة قام تنظيم القاعدة باستهداف كنيسة في بغداد وهدد الكنائس في مصر. وقبل التفجير بأسبوعين نشر على موقع متطرف دعوة لتفجير الكنائس في مصر و عناوين أكثر من كنيسة منهم كنيسة القديسين والطرق والأساليب التي يمكن بها صناعة المتفجرات. هذه العملية أحدثت صدمة في مصر وفى العالم كله. واحتج كثير من المسيحيين في الشوارع، وانضم بعض المسلمين للاحتجاجات. وبعد الاشتباك بين الشرطة والمحتجين في الإسكندرية والقاهرة، وهتفوا بشعارات ضد حكم مبارك في مصر. وتم اكتشاف أن وزارة الداخلية المصرية هي وراء هذه التفجيرات بمساعدة جماعات إرهابية و إن هناك سلاح سري في الوزارة تم تأسيسه من اثنين و عشرين ضابطا و تحت إشراف وزير الداخلية حبيب العادلي و تم تحويله إلى المحاكمة بعد اعتراف منفذي العملية عند طلبهم اللجوء السياسي بالسفارة البريطانية بالقاهرة.

المبحث الثالث
الأزمات الداخلية/ الأردن

أولاً: الأزمات الداخلية

1- أزمة الجنوب في معان (نيسان 1989)(9):

أ- طبيعة الأزمة:

بدأت ظاهر الأزمة اقتصادياً، وذلك بقيام مجموعة من السائقين بالاحتجاج لدى محافظ معان نتيجة ارتفاع أسعار الوقود مطالبين بزيادة تعرفة النقل وتلبية مطالبهم.

ب- الأسباب:

تكمن الأسباب الحقيقية لهذه الأزمة بعدم معالجتها حيث أهملت مطالب مجموعة السائقين واستهزء بهم، وزجُّوا في السجن من قبل الحاكم الإداري، مما أدى إلى تصاعد الأزمة وامتدادها بالرغم من وجود مطالب مقدمة إلى الحاكم الإداري؛ الأمر الذي أدى إلى استغلالها وتدخل عناصر خارجية ساعدت على تأزمها واتساع منطقة تأثيرها لتشمل مناطق أخرى من محافظات الجنوب مستغلين بذلك ارتفاع أسعار الوقود وبعض المواد التموينية.

ج- تطور الأزمة:

كان لعدم الاحتراز والاستماع لمطالب المحتجين وعدم الإدراك لخطر حدوث الأزمة وعدم معالجتها في المهد ردود فعل سلبية ساعدت على تصعيدها واتساع قاعدة مؤيديها والقيام بأعمال الشغب داخل المدينة، وامتدادها إلى القرى المجاورة على الطريق الصحراوي.

مما أدى إلى التعرض للقوافل والشاحنات وسلب حمولتها وتخريبها وفشل الحاكم الإداري في السيطرة على موقفها، كما أنه تسارعت أحداثها بسبب عدم توافر المعلومات التي سببت مفاجأة للقادة وصانعي القرار بانتقال الأزمة "لمناطق أخرى" لتدرك في وقت متأخر أن هناك طرفاً خارجياً قد ساعد على تصعيد الأزمة وتمكن من الهرب.

د ـ الدروس المستفادة:

- أهمية إدراك القادة وصانعي القرار لأخطار الأزمة واتباع آلية عمل مناسبة لمعالجتها.
- نقص المعلومات أدى إلى مفاجأة القادة بأحداثها، وتوقع خطرها، وفقدان زمام المبادرة في معالجتها.
- عدم توافر خيارات وبدائل مناسبة لمعالجة الأزمة مما أدى لتصاعدها.
- عدم اتخاذ إجراءات وقائية للحدث، وعدم أخذ أهمية للمطالب ومقابلتها بالعنجهية وإهمالها؛ أدى إلى توسع قاعدتها.
- دور أجهزة الاعلام في توجيه وتوعية المواطنين للتخفيف من تصعيد الأزمة والتأثير على الرأي العام المحلي.

2ـ أزمة شهر أيار 1990 (قتل السياح الأجانب)[10]:

ا ـ طبيعة الأزمة:

إطلاق النار على حافلة للسياح الفرنسيين في منطقة المدرج الروماني/ عمان؛ مما أدى إلى إصابة قسم منهم بجروح، بقصد الانتقام لمقتل ستة عمال عرب في إسرائيل، كرد فعل على ما حدث في الأراضي المحتلة.

2ـ تطورات الأزمة:

اتخذ هذا الحادث بعداً جديداً تمثل في القيام بمسيرات وتجمعات شعبية بدأت في منطقة الشميساني والتوجه نحو السفارات الأجنبية وخاصة الأمريكية لإلقاء الكلمات المعبرة عن الشجب والاحتجاج. كما انطلقت مسيرة أخرى توجهت إلى جسر الملك حسين بتنسيق مع الحكام الإداريين وفق شروط معينة، إلا أنهم لم يلتزموا بأهداف المسيرة وشروطها.

أدى ذلك إلى تدخل قوى الأمن العام ومنع المشاركين من الوصول إلى الجسر والسيطرة عليها، وانطلقت مسيرة أخرى من أمام مجمع النقابات وقاموا برشق قوات الأمن بالحجارة، وتنفيذ بعض أعمال الشغب، وتمت السيطرة عليهم بعد أن تسببت هذه المسيرات بالإخلال بالأمن العام، والقيام بأعمال تخريبية لبعض الأهداف الوطنية في أكثر من موقع في المملكة، وتبين أن وراء هذه الأحداث مجموعات من الأحزاب السياسية الداخليّة المعارضة.

3ـ أسلوب معالجة الأزمة:

- اتبعت أجهزة الأمن المختصة ذات العلاقة منهجية جديدة في المعالجة، بانتهاج أسلوب التفاوض المباشر من خلال مشاركة الحكام الإداريين مع قادة الأحزاب السياسية ورؤساء النقابات المهنية المشاركة دون أن تحقق نجاحًا في معالجتها.
- تمكنت أجهزة الأمن العام من عزل أماكن حدوث الأزمة للسيطرة عليها ومنع تصعيدها واتباع أسلوب التفاوض وعرض القوة كآلية عمل لإدارتها للأزمة.

4ـ الدروس المستفادة:

عدم إدراك المسؤولين لخطورة أحداث الأزمة في وقت مبكر؛ لنقص المعلومات والإنذار المبكر. وأظهرت منهجية المفاوضات المباشرة إمكانية التخفيف من تصعيد حدة الأزمة وانفجارها وتحقيق النجاح في إدارتها.

3. أزمة الوافدين من الكويت (1990)[11]:

1ـ طبيعة الأزمة:

أدى نزوح عدد كبير من الوافدين من الكويت؛ إثر احتلالها من قبل القوات العراقية إلى حدوث أزمة داخلية، فاجأت الأجهزة والمؤسسات ذات العلاقة، دون توافر الإنذار المسبق واحتمال حدوثها.

2ـ أسلوب إدارة ومعالجة الأزمة:

عولجت هذه الأزمة على الشكل التالي:

- قيام وزارة الداخلية بحشد كامل إمكانياتها؛ لاستقبال الوافدين الأردنيين، والأجانب في مركز حدود الكرامة مع الجمهورية العراقية.
- تنظيم عملية الدخول والخروج في مراكز الحدود، وتسهيل عملية إنجاز معاملات الوافدين، ومغادرة الأجانب منهم.
- إقامة مراكز إيواء للوافدين في المساجد والمدارس، وعمل المخيمات، بعد تلقي المساعدات من المؤسسات، والهيئات الخيرية المحلية والدولية، مع توفير الرعاية الصحية والحماية الأمنية للمحافظة على سلامتهم.
- إقامة تأمين المواد التموينية ووسائط النقل البرية والبحرية والجوية لمساعدة الوافدين في الإقامة والمغادرة.

- تشكيل لجنة عليا خاصة للقيام بواجب تحديد أعداد الوافدين لتوقع وصولهم، وإجراء التنسيق مع الهيئات الدبلوماسية المهنية للمساعدة في رعاية وتأمين الوافدين من بلدانهم وتنظيم عملية سفرهم.
- إعادة تنظيم مراكز الحدود وزيادة قدرتها على استيعاب أعداد كثيرة يوميًا.
- توجيه نداء فوري لجميع المنظمات والهيئات الدولية لتحمل مسؤولياتها في المساعدة على استقبال الوافدين.
- التنسيق مع الأجهزة الإعلامية لمتابعة متطلبات الوافدين وعرض المشاكل التي يواجهونها.

3ـ الدروس المستفادة:

- الافتقار إلى نظام إداري خاص بمعالجة الأزمات .
- عدم توافر الخيارات والبدائل لواقع الأزمة.
- محدودية الإمكانات لمواجهة أزمات طارئة.
- صعوبة تصور موقف أزمة في مراحل مبكرة.
- أهمية الحاجة إلى نظام إداري خاص.

4. أحداث مدينة الرمثا (1991)[12]:

1ـ طبيعة الأزمة:

تأثر الاقتصاد الأردني بسبب الحصار الاقتصادي المفروض على العراق، نتيجة أزمة الخليج وخاصة في قطاع النقل الخارجي عبر الأردن وسوريا والخليج العربي.

2ـ تطور الأزمة:

قام بعض المواطنين في مدينة الرمثا بأعمال عنف ضد وسائط النقل الأجنبية تعبيرًا عن استيائهم من موقف تلك الدول من أزمة الخليج وتدخل بعض العناصر السياسية المعارضة لاستغلال هذا الموقف والتسبب في إيقاع أحداث السلب والنهب لحمولات الآليات وإلحاق الضرر بها.

3ـ أسلوب ادارة ومعالجة الأزمة:

تمت المعالجة على مرحلتين هما:

1 ـ مرحلة التفاوض:

قام الحاكم الإداري بمشاركة مسؤولي الأجهزة الأمنية بالتفاوض مع المواطنين وتحقق نجاح مرحلي بالتخفيف من هذا التصعيد ، لكن أعمال الشغب لم تتوقف بالرغم من التفاوض معهم دون الوصول إلى نتائج لإنهائها.

2 ـ مرحلة الضغط:

تم تنفيذ هذه المرحلة بالتدخل الفعلي للأجهزة الأمنية من خلال عرض القوة ، وإعطاء فرصة لنواب المحافظة في معالجة الموقف واتخذت بعض الإجراءات مثل منع التجول الجزئي وعدم السماح بتنظيم المسيرات والتجمعات وتوزيع عدد من قوات الأمن في المناطق المهمة لمنع تطور الموقف ، مما أدى بالنهاية إلى السيطرة عليها واحتوائها ونجاح أسلوب إدارة معالجتها.

الدروس المستفادة :

- قدرة وفعالية رجال الأمن العام في إدارة الأزمة واحتوائها والسيطرة عليها.
- نجاح أسلوب التفاوض في إدارة الأزمة ومنع تصاعدها .

- نقص المعلومات لتطور موقف الأزمة في مرحلة الإنذار، وعدم التمكن من تحديد حجم الخطر قبل حدوثه.

5. أزمة دوار الداخلية (24 آذار 2011) [13]:

1- طبيعة الأزمة:

تجمع يوم الخميس الموافق 2011/3/24، مجموعة من الأشخاص أطلقوا على أنفسهم لقب (شباب 24 آذار) في دوار الداخلية بالعاصمة عمّان، وتنادت للاعتصام لحين تحقيق مطالبهم بالإصلاح ومكافحة الفساد واستمر تواجد هذه المجموعة مع وجود مجموعات أخرى تنادي بمطالب إصلاحية لكنها ترفض أسلوب الاعتصام وتعطيل الحياة العامة وحاولت قوات الأمن طيلة ليلة الجمعة الحفاظ على الأمن ومنع الاشتباكات بين الطرفين.

2- تطور الأزمة:

كان شباب 24 آذار قد نفذوا اعتصامًا مفتوحاً على دوار الداخلية (ميدان جمال عبد الناصر) تم فضه بالقوة من قبل قوات الدرك والأمن العام، وفي اليوم التالي وبعد صلاة الجمعة التي أقامها المتجمهرون في الميدان لم يخلوا الأمر من حدوث ملاسنات ومشاحنات بين الأطراف في المكان وكانت قد تدخلت قوات الأمن عدة مرات للحيلولة دون وقوع احتكاكات فيما بينهم وأن محاولات للتفاهم مع المتجمهرين جرت بهدف إقناعهم بأسلوب الحوار من قبل محافظ العاصمة السيد/ سمير مبيضين وطاقمه لإخلاء الموقع خاصة مع التعطيل الذي مس حياة المجاورين من المستشفيات والأهالي ودون نتيجة حيث أصروا على عدم المغادرة .

حدث بعد ذلك تراشق للحجارة بين كافة الأطراف واستفزازات كلامية من ضمنها التوعد بحضور إمدادات بشرية تؤازر المعتصمين قادمة من منطقة حدائق الحسين (حيث كان هناك تجمع بعشرات الآلاف من كافة مناطق المملكة مؤيد لجلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين) يؤازرونهم في اعتصامهم المفتوح وبالفعل كان هناك توافد كبير للمركبات والمواطنين باتجاه دوار الداخلية.

ونتيجة لما صدر من المعتصمين من ادعاءات بأن هذه الحشود جاءت لتتضم لهم على خلاف الواقع دفع ذلك الحشود للاحتكاك والتلاسن مع بعضهم تطورت إلى اعتداء بالأيدي والعصي وتراشق الحجارة شارك فيه جميع المتجمهرين أدى إلى إصابات من الأمن العام والمتجمهرين، ولأن من واجبات الأمن العام فرض النظام وحماية المواطنين بصرف النظر عن اتجاهاتهم فكان لا بد من التدخل واستخدام القوة المناسبة للفصل بين المواطنين ومنع الاعتداء على الأرواح والممتلكات وضمان انسيابية حركة السير لذا اضطرت الشرطة وقوات الدرك لاستخدام خراطيم المياه لتفريق المتجمهرين لمنعهم من الاعتداء على بعض وبادرت إلى إخلاء الموقع بهدف الحفاظ على حياة وسلامة الأطراف كافة كما وقامت طواقم الدفاع المدني بإسعاف من تعرض للإصابة إلى أقرب مستشفى. وعلى ضوء ما حدث بين المواطنين المتواجدين في المكان وصلت إلى حد والإيذاء البليغ مما أدى إلى وفاة المواطن خيري جميل السعد وإصابة (62) مواطناً و(58) من رجال الأمن العام والدرك من بينهم عميد ومقدم. وتم ضبط عدد من مثيري الشغب من كلا الطرفين من قبل قوات الأمن العام والدرك.

وكما إن قوات الأمن العام والدرك التي أظهرت أعلى درجات ضبط النفس والحياد في تنفيذ واجبها لحماية الأرواح والممتلكات ووقفت على مسافة واحدة من الجميع، لتؤكد على أن تدخلها كان بهدف الحيلولة دون وقوع مواجهة مباشرة بين

الأطراف المتجمهرة تكون نتائجها وخيمة، مما استدعى التدخل لحفظ الأمن والنظام وإنهاء حالة المواجهة التي لم ترق إلى التقاليد والأساليب الديمقراطية المتحضرة في المجتمعات الحية.

3ـ ما بعد الأزمة:

بعد أن حدثت أزمة دوار الداخلية ونتيجة للاعتصامات المتعددة التي سبقتها المطالبة بالاصلاح أمر جلالة الملك عبد الله الثاني بـ:

1ـ تشكيل لجنة حوار وطني :

برئاسة الدكتور طاهر المصري تشمل كافة أطياف المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تم تقسيم لجنة الحوار الوطني إلى ثلاث لجان:

- **اللجنة الأولى:** يتعلق عملها بوضع الإطار العام لمفهوم الإصلاح، ولمفهوم الأردن الجديد، ومستقبل الأردن، والتأكيد على اللحمة الوطنية، وضرورة محاربة الفساد، وان الإصلاح عملية جدية مستمرة يجب أن لا تتراجع بتاتاً. كان الهدف من هذه اللجنة هو بناء حياة ديمقراطية نيابية سياسية صحيحة، وأن تصبح الحكومات تؤلف عبر قانون انتخاب وقانون أحزاب جيدين، يساهمان بتعزيز الحياة البرلمانية والنيابية، ويؤديان إلى إنشاء حكومات حزبية حسب ما يتطور العمل الحزبي.
- **اللجنة الثانية:** هي لجنة الأحزاب التي يرأسها المهندس الفاعوري، حيث سيتم وضع قانون الهدف منه تسهيل مهمة الأحزاب إنشاءً وعملاً وحريةً، وأن تترك الحرية لمجموعات سياسية أو اجتماعية لتنشىء الحزب الذي تريد ضمن شروط ليست قاسية، وتكون وطنية وتوجهاتها ديمقراطية.

- اللجنة الثالثة: هي لجنة قانون الانتخاب، وتسعى هذه اللجنة لوضع القانون الذي يلبي مطامح الشعب الأردني، ويعيد التوازن إلى المجتمع النيابي الأردني، ويؤدي إلى تمثيل حقيقي، ويتجنب التجاوزات التي حدثت خلال الانتخابات النيابية الماضية

2. تشكيل لجنة برئاسة دولة أحمد اللوزي لمراجعة مواد الدستور، حيث حدد جلالة الملك اللجنة بالعمل في أي تعديلات دستورية ملائمة لحاضر الأردن للنهوض بالحياة السياسية في "السياق الدستوري"، فحسب التكليف الذي عهد به الملك تأتي فيما التعديلات الدستورية المرتبطة:

أ ـ قانوناً الانتخاب والأحزاب: قانون الانتخاب منذ عام 1993 محل لغط وأثير حوله عدة نقاط على مدار أكثر من عقدين ، وفي أكثر من مرة وعلى الرغم من تعهدات الحكومات السابقة بتقديم قانون عصري وديموقراطي وشفاف لم تأتِ بجديد وسارت نحو الأسوأ ، وفيما يتعلق بقانون الأحزاب ومدى تأثيره على الحياة السياسية ومراعاة أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين القانونين كون الأول يحدد من هم الممثلون الحقيقيون للمواطنيين والثاني يتجهة بالمجتمع نحو المدنية.

ب ـ التوازن بين السلطات: فهناك تغول من السلطة التنفيذية على السلطتين التشريعية والقضائية وهي التي تتحكم بمفاصل الدولة على حساب السلطات الأخرى ، لذلك يجب أن يكون هناك فصل حقيقي بين السلطات والتوصية بتعديلات تكف يد الحكومة عن التصرف كيفما تشاء دون رقابة وتبديد مقدرات البلاد دون حساب وتهميش الأحزاب وتفصيل مجالس نيابية على مقاسها.

ج ـ استقلال القضاء: أكدت الرسالة التي وجهها جلالة الملك كذلك على تكريس دور القضاء حكماً مستقلاً بين مختلف السلطات والهيئات والأطراف ، وأن يظل مرفقاً مكتمل البناء في جميع درجات التقاضي وأشكاله ، ويفهم من هذا الحرص على مبدأ استقلال القضاء مما يستدعي النظر بوجود المحاكم العسكرية التي تنظر بقضايا أطرافها مدنيين ، فلا بد هنا من رفع يد القضاء العسكري عن مثل هذه القضايا والنظر بها من قبل القضاء العادي

.

3 ـ تشكيل اللجنة الاستشارية العليا للتدقيق:

برئاسة السيد طاهر حكمت تكون مهمتها اللجنة القيام بتدقيق ومراجعة كافة الملفات والقضايا المحالة إليها والتي تثار حولها الادعاءات بوقوع فساد أو شبهة فساد ، لإبداء رأي استشاري حول وجود أدلة أو شكوك موضوعية ، أو دلالات أولية تبرر متابعتها قضائياً للتأكد من الوقائع وتحديد المسؤوليات واتخاذ الإجراءات التي تنص عليها القوانين. وكان جلالة الملك عبد الله الثاني قال في كلمته خلال لقائه رؤساء وأعضاء السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية " لقد وجهتُ الحكومة أن تطلب من هيئة مكافحة الفساد بأن تكون أبوابها مفتوحة دائماً ، لاستقبال أي شكاوى حول أي شبهة فساد ، بحيث يتم التحقيق فيها وتحويلها للقضاء حتى تتم محاسبة كل من تثبت إدانته، ومطلوب من الحكومة أيضاً أن تعزز كل آليات وأجهزة مكافحة الفساد، حتى تكون الرقابة المسبقة في أفضل درجات القدرة والكفاءة".

ثانيًا: انعكاسات أسلوب إدارة ومعالجة الأزمات السابقة

بالرغم من معالجة وإدارة الأزمات السابقة من قبل الأجهزة المختصة والسيطرة عليها في مهدها أو عن طريق إشراك النواب والحكام الإداريين لمعالجة المواقف ووضع آلية مناسبة لمعالجتها فإنه يظهر مما سبق أن أسلوب إدارة الأزمات الداخلية السابقة الذكر كان له الأثر الواضح في تحقيق الانعكاسات التالية:

1 ـ إبراز دور القادة وصانعي القرار في تنظيم الأجهزة ذات العلاقة بمعالجة الأزمات ورفع كفاءتها وتدريبها وفاعلية آلية عملها.

2 ـ أهمية توافر المعلومات ووجود الخبراء ذوي الاختصاص لتحديد نوع الأزمات الداخلية المتوقع حدوثها وكيفية إدارتها والسيطرة عليها في مراحلها الأولية لمنع تصاعدها.

3 ـ أهمية توافر الغطاء القانوني لاستخدام الوسائل والآلية المناسبة في معالجة الأزمة في كافة مراحلها .

4 ـ أهمية تحديد واجبات الأجهزة المتأثرة بالأزمة وإبراز دورها في المعالجة .

5 ـ إحداث نظام خاص بإدارة الأزمات بشكل يتناسب وطبيعة متغيرات وخصائص موقفها وضرورة الإدراك المسبق لخطرها وعدم المفاجأة بحدوثها.

6 ـ أهمية الإعداد والتخطيط المسبق وإجراءات التنسيق والتعاون بين كافة الأجهزة المعنية في إدارة الأزمات.

7 ـ أهمية تأسيس مجلس أعلى أو هيئة مستقلة معنية بإدارة الأزمة لديها قدرة الإشراف على الأجهزة المعنية بإدارة الأزمة والتنسيق بينها.

مراجع الفصل الثاني عشر

(1)www.moqatel.com/openshare/Behoth/EKtesad8/azamat/sec13.doc_cvt.ht.

(2) العماري. عباس رشدي . إدارة الأزمات في عالم متغير. مركز الأهرام للترجمة والنشر. القاهرة.1993.

(3) العربي. عثمان. الأزمات والكوارث : نحو تحديد لاستراتيجية الاستجابة . محاضرة مقدمة إلى الدورة التدريبية" الإعلام أثناء الكوارث والأزمات" معهدتدريب. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض. 1997.

(4) صحيفة الشرق الأوسط. العدد 8326. 2011/9/14.ص2.

(5) Shazly, Lieutenant General Saad el(2003.(The Crossing of the suez, Revised Edition ed.). American Mideast Research.

(6)Rabbinovich, Abraham. The Yom Kippur War: The Epic Encounter that Transformed the Middle East. New york, NY:Schocken Books.

(7)www.echoroukonline.com/ara/international/la_revolution_lybienne/69916.html.

(8)www.trtarabic.net/trtworld/ar/newsDetail.aspx?HaberKodu= e56a496 - ecfc - 4b4c-bccc-7597db52de80.

(9) مديرية الأمن العام / الأردن- أكاديمية الشرطة الملكية.

(10) مديرية الأمن العام / الأردن- أكاديمية الشرطة الملكية.

(11) مديرية الأمن العام / الأردن- أكاديمية الشرطة الملكية.

(12) مديرية الأمن العام / الأردن- أكاديمية الشرطة الملكية.

(13) مديرية الأمن العام / الأردن- إدارة العلاقات العامة.

الخاتمة

لقد ثبت أن للأزمات بكل أنواعها دور في تاريخ الشعوب ، فهي ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء ، والارتقاء، والانحدار ولقد كانت على مر العصور تتوسط المراحل المهمة في حياة الشعوب، فبين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان، وتشعل الصراع، وتحفز الإبداع وتطرق أبواباً تمهد السبيل إلى مرحلة جديدة، ولقد كان لنمو واتساع المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية الاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلى حد أصبح تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة، ومن هنا فقد نشأت أفكار جدية من أجل دراسة وتحليل الأزمة، ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيلها.

إذا كانت الأزمات تحدث في كل زمان ومكان؛ فإن العالم المعاصر بعد أن أصبح وحدة متقاربة: سياسياً، واقتصادياً، وثقافياً، واجتماعياً، بات أيّ من كياناته عرضة للأزمات التي تعصف به من وقت إلى آخر، وتؤثر في مجتمعاته تأثيرات متفاوتة. ولذلك أصبح استخدام المناهج العلمية في مواجهة الأزمات، ضرورة ملحّة، ليس لتحقيق نتائج إيجابية من التعامل معها، وإنما لتجنب نتائجها المدمرة.


وقد اهتمت المنظمات الإدارية في دول العالم المتقدمة بتطبيق منهج علم إدارة الأزمات في كافة مجالات العمل، وذلك حرصاً على اتخاذ القرارات بأسلوب علمي السليم بما يحقق لها رؤية مستقبلية واضحة تعتمد على دقة المعلومات والتخطيط العلمي السليم لتجاوز الأزمات، وحتى تمرر بسلام كافة الصعوبات التي تواجهها.


فعلم إدارة الأزمات يعد من العلوم الإنسانية حديثة النشأة ، وأبرزت أهميتها لتغيرات العالمية ، التي أخلت بموازين القوى الإقليمية والعالمية ، وأوجبت رصدها وتحليل حركتها واتجاهاتها ، ومن ثم يكون علم إدارة الأزمات ، هو علم المستقبل؛ إذ يعمل على التكيف مع المتغيرات، وتحريك الثوابت وقوى الفعل المختلفة ، ذات التأثير: السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، وكذلك الثقافي. مع أن ذلك العلم من العلوم بذاتها؛ إلا أنه في الوقت نفسه يتصل اتصالاً مباشراً بالعلوم الإنسانية.

إن الأزمات ليست في حقيقتها أو في إجمالها العام سيئة، أو بالغة السوء والشر كما وصفها البعض، ولكنها أيضاً لها جوانبها الإيجابية ، بل كثيراً ما تكون الأزمات باعثاً على البحث العلمي، وتوفير المخترعات الحديثة ، وهذا مرهون بالكامل ببعث روح الأمة وإثارة التحدي لديها ، وحفز الإدارة على العمل ، ومن هنا تصبح الأزمات باعثاً للتقدم والاكتشاف والبحث.

فالبحث عن علاج للأزمة كثيراً ما يخرج عن نطاق المعرفة الحالية ، والأساليب التقليدية المعمول بها حالياً ، والامتداد إلى استخدام أدوات وأساليب جديدة لم يتم تجربتها من قبل، واكتشاف بدائل سريعة التأثير والفاعلية ، بل واختراعات أكثر مناسبة من القائمة حالياً ، ومن هنا تكون الأزمة قد ساعدت بطريقة غير مباشرة في تحفيز طاقات البحث والاختراع والإبداع.

والحمد لله رب العالمين الذي وفقني لوضع هذا الكتاب وإخراجه بالشكل الذي جاء عليه.





Crises Managment

Introduction - Concepts - Processes

Dr.
Majed A. Al-Masadah







أسسها خالد محمود جبر حيف عام 1984 عمان - الأردن
Est. Khaled M. Jaber Haif 1984 Amman - Jordan
www.daralthaqafa.com


ISBN 9957-16-755-4
9 789957 167554
الثقافة للتصميم والإخراج